

Marketing & Exportação



Marcos Fava Neves
Roberto Fava Scare
(Organizadores)

Marketing & Exportação

Jacques Marcovitch
Ademerval Garcia
Roberto Giannetti da Fonseca
Evaristo Marzabal Neves
Lincoln Seragini
Isac Roffé Zagury
José Augusto Lima de Sá
Alberto Borges Matias
Dante Pinheiro Martinelli
Samuel Ribeiro Giordano
Paulo Furquim de Azevedo
Marcos Sawaya Jank
Dirceu Tornavoi de Carvalho
Renato Skaf
Heloísa Rios
Eduardo Eugênio Spers
André Meloni Nassar
Isadora Herrmann
Vivian Lara dos Santos Silva
Matheus Kfourri Marino
Carolina Torres Graça
Fabiana Cunha Viana Leonelli
Luciano Thomé e Castro
Aline Figueirôa Costa
Ana Maria do Val
Karla Fazanaro
Rodrigo Teixeira Bombig



Dedicamos o esforço para elaborar este livro às famílias das vítimas da violência, seja a praticada em New York, seja a praticada diariamente nas ruas do Brasil. Que a sociedade possa organizar-se para assumir esse problema, pois seus atuais representantes falharam.



Sumário

Nota sobre os Autores, 15

Prefácio (Jacques Marcovitch), 19

Introdução, 21

- 1 EXPORTAÇÕES & MARKETING (*Marcos Fava Neves, Roberto Fava Scare, Evaristo Marzabal Neves*), 23
 - 1 Introdução e objetivos, 23
 - 2 Painel das exportações brasileiras, 25
 - 2.1 Desempenho geral, 25
 - 2.2 Desempenho do *agribusiness*, 29
 - 3 Papel do marketing nas exportações, 36
 - 4 Experiências de exportações e minicasos em marketing, 39
 - 4.1 Levantamento de algumas experiências, 39
 - 4.2 Minicasos em exportações, 41
 - 4.2.1 Abrindo mercados: a entrada da Hering no mercado japonês, 41
 - 4.2.2 O Brasil como base produtiva mundial: a transferência da produção da Agco Tratores, 42
 - 4.2.3 Entrando no *Global Sourcing* de varejistas globais: produtores de frutas do Nordeste obtêm certificado de qualidade Carrefour, 43

- 4.2.4 A Natura no mercado argentino, 44
 - 4.2.5 A rede de *fast-food* Habib's está conquistando o México e os EUA, 45
 - 4.2.6 A força das marcas Azaléia e Olympikus no mercado internacional, 46
 - 4.2.7 Construindo a marca: chocolate Garoto no mercado latino-americano, 46
 - 4.2.8 Sadia e Perdigão criam a BRF Trading, 47
 - 4.2.9 Selos e abertura de mercados: o caso do açúcar orgânico, 49
- 5 Elaborando um plano de marketing para exportações, 50
- 6 Considerações finais, 54
- 2 O DESAFIO DAS EXPORTAÇÕES (*Roberto Giannetti da Fonseca*), 56
 - 1 Introdução, 56
 - 2 Objetivos, 57
 - 3 Desempenho do comércio exterior brasileiro, 57
 - 4 Política cambial: a situação econômica brasileira no início de 1999, 57
 - 5 Estrutura de crédito no Brasil e o financiamento às exportações, 58
 - 6 Fontes de financiamento, 59
 - 7 *Rating* brasileiro, 61
 - 8 Substituição competitiva das importações, 61
 - 9 Considerações finais, 62
- 3 MARKETING E EXPORTAÇÃO DE *COMMODITIES* (*Marcos Fava Neves*), 64
 - 1 Introdução e objetivos do capítulo, 64
 - 2 Marketing e canais de distribuição internacionais, 65
 - 2.1 Qual a importância dos canais de distribuição para as empresas?, 65
 - 2.2 As funções dos canais de distribuição internacionais, 66
 - 2.3 Empresas facilitadoras do canal internacional, 67
 - 3 Mudanças macroambientais no mercado de *commodities*, 69
 - 3.1 Ambiente econômico natural, 69
 - 3.2 Ambiente político-legal, 70
 - 3.3 Ambiente sociocultural, 71
 - 3.4 Ambiente tecnológico, 71
 - 4 As oportunidades neste cenário macroambiental – ajustando a produção brasileira ao período da descommoditização, 72
 - 4.1 Duas grandes tendências, 72
 - 4.2 Oportunidades em exportações de *commodities*, 76
 - 5 Considerações finais, 77

- 4 O BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – E O FINANCIAMENTO ÀS EXPORTAÇÕES (*Isac Roffé Zagury*), 79
 - 1 Introdução, 79
 - 2 Objetivos, 80
 - 3 O fluxo de capital externo e a análise do *rating* brasileiro, 80
 - 4 Políticas públicas e o comércio internacional, 81
 - 5 Posicionamento competitivo brasileiro e o papel das agências de crédito à exportação (ACEs), 82
 - 5.1 Os modelos de ACEs, 82
 - 6 A estrutura do BNDES-Exim e a companhia de seguro e crédito à exportação, 83
 - 7 Volume de investimentos do BNDES-Exim, 84
 - 8 Produtos do BNDES para comércio exterior, 85
 - 8.1 Produtos pré-embarque, 85
 - 8.2 Produtos pós-embarque, 86
 - 9 A carteira do BNDES, 86
 - 10 A agenda social e a questão do emprego, 88
 - 11 A substituição dos componentes importados na pauta de exportação, 89
 - 12 O plano estratégico do banco por linhas de atuação, 90
- 5 OS DESAFIOS DO FINANCIAMENTO ÀS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS (*Alberto Borges Matias*), 92
 - 1 Introdução e objetivos, 92
 - 2 O desafio do custo financeiro no Brasil, 92
 - 3 O desafio do risco cambial, 95
 - 4 O desafio da disponibilidade de recursos, 103
 - 5 Considerações finais, 104
- 6 REFLEXÕES SOBRE O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO DE EXPORTAÇÃO (*Ademerval Garcia*), 107
 - 1 Introdução e objetivos, 107
 - 2 Reflexões, 107
 - 3 O negócio citrícola, 110
 - 3.1 A cadeia produtiva e a posição da indústria processadora, 113
 - 3.2 Agregação de valor, 115
 - 4 A exportação e o empresário, 117
 - 5 A organização do ambiente exportador, 121
 - 6 O Mercosul e a perda de foco, 122
 - 7 Considerações finais, 123

- 7 DINÂMICA DAS EXPORTAÇÕES AGROALIMENTARES E O PAPEL DAS GRANDES CORPORAÇÕES (*Marcos Sawaya Jank*), 125
 - 1 Introdução, 125
 - 2 Por que o Brasil precisa aumentar as exportações?, 125
 - 3 A dinâmica das exportações agroindustriais brasileiras, 128
 - 4 Corporações agroalimentares e estratégias de produção e comércio, 134
- 8 EXPORTANDO PARA A UNIÃO EUROPÉIA (*Marcos Fava Neves, Luciano Thomé e Castro*), 141
 - 1 Introdução, 141
 - 2 O ambiente político e econômico, 141
 - 3 Principais dimensões e tendências do mercado de alimentos, 143
 - 4 Características sociais e culturais: a “divergência” e “convergência”, 147
 - 5 Quais são as necessidades e os desejos de mudança?, 152
 - 6 Considerações finais: o que esperar?, 153
- 9 EXPORTAÇÕES E TENDÊNCIAS MUNDIAIS DO MERCADO DE BEBIDAS (*Heloisa Rios*), 155
 - 1 Introdução, 155
 - 2 A Tetra Pak e as oportunidades de exportações, 155
 - 3 Potencial do mercado e tendências do consumidor, 156
 - 3.1 Painel do mercado mundial: reflexos dessas tendências do consumo, 157
 - 4 Considerações finais, 162
- 10 ESTRATÉGIAS DAS MULTINACIONAIS: CASO FRANGOSUL (*José Augusto Lima de Sá*), 163
 - 1 Introdução, 163
 - 2 O novo cenário mundial, 166
 - 3 Considerações finais, 172
- 11 ESTÁGIO DO BRASIL NO COMÉRCIO EXTERIOR E IMPORTÂNCIA DA MARCA, DESIGN E MARKETING PARA COMPETITIVIDADE DOS PRODUTOS BRASILEIROS (*Lincoln Seragini*), 175
 - 1 A importância da marca para o comércio exterior, 175
 - 2 Outras razões relevantes para a importância da marca, 175
 - 3 Exemplos de empresas brasileiras com atuação externa, 176
 - 4 Estágios do Brasil no comércio exterior, 176
 - 5 Fatores que compõem a competitividade e o valor das exportações, 176
 - 6 O esforço dos empresários brasileiros, 176
 - 7 O programa “Produto brasileiro – classe mundial”, 177

- 8 Acelerando o processo, 177
- 9 Liderança de mercados por países, 178
- 10 A competência brasileira, 179
- 11 Situação atual do Brasil na exportação e metas futuras, 179
- 12 NEGÓCIOS ELETRÔNICOS NOS SISTEMAS AGROALIMENTARES (*Dirceu Tornavoi de Carvalho*), 180
 - 1 Introdução, 180
 - 2 Panorama da indústria *on-line* brasileira voltada ao agronegócio, 181
 - 3 Visão sistêmica da indústria de alimentos e comércio eletrônico, 184
 - 4 Como a Internet adiciona valor ao produtor rural, 187
 - 4.1 Informação e extensão rural, 188
 - 4.2 Serviços e produtos digitais personalizados, 189
 - 4.3 Comércio: compras e vendas do produtor rural, 190
 - 4.4 Agregadores de demanda, 191
 - 4.5 Organizadores de oferta, 191
 - 4.6 *Sites* verticais e horizontais, 192
 - 5 Conclusão, 193
- 13 O PAPEL DA INTERNET NOS AGRONEGÓCIOS: O CASO AGROSITE (*Renato Skaf*), 194
 - 1 Introdução, 194
 - 2 Objetivos, 195
 - 3 O papel de um portal no *agribusiness*, 195
 - 4 O aumento da transparência do mercado, 196
 - 5 A evolução do conceito de comércio eletrônico no agrosite, 198
 - 6 O sistema parceiro, 199
 - 7 Considerações finais, 200
- 14 GENETIC ID: IDENTIFICAÇÃO GENÉTICA PARA PRODUTOS DE EXPORTAÇÃO (*Paulo Furquim de Azevedo, Carolina Torres Graça, Fabiana Cunha Viana Leonelli, Vivian Lara dos Santos Silva*), 201
 - 1 Introdução, 202
 - 2 Panorama internacional para os OGM's, 203
 - 2.1 O que pensa quem paga a conta?, 203
 - 2.2 Enquanto isso, dentro da porteira..., 204
 - 3 Preservando a identidade, 208
 - 3.1 Auditorias das agroindústrias a seus fornecedores, 209
 - 3.2 Órgãos públicos e universidades na realização de testes PCR, 211
 - 4 Um pouco mais sobre a Genetic ID, 211

- 4.1 Genetic ID no Brasil, 215
 - 5 Mercado de *commodities* identificadas, 216
 - 6 Questões para discussão, 223
 - Referências bibliográficas*, 223
- 15 IRMÃOS FONTENELE: LIDERANÇA NA EXPORTAÇÃO DE CASTANHA DE CAJU (*André Meloni Nassar, Matheus Kfourir Marino*), 226
 - 1 Introdução, 227
 - 2 Os mercados de consumo de ACC, 228
 - 3 Comércio internacional de ACC, 229
 - 4 Canais de distribuição no mercado internacional, 233
 - 5 Estrutura da indústria de beneficiamento de castanha, 235
 - 5.1 O dilema do fornecimento de matéria-prima, 238
 - 6 Posicionamento estratégico da Fontenele, 239
 - 7 Inovação nos canais de distribuição, 242
 - 8 Desafios na busca de diferenciação e novos produtos, 243
 - 8.1 Suco de caju e castanha, 244
 - 9 Questões para discussão, 248
 - Referências bibliográficas*, 248
- 16 COTEMINAS – O DESAFIO DA INSERÇÃO NO MERCADO EXTERNO (*Isadora Herrmann, André Meloni Nassar*), 251
 - 1 Introdução, 251
 - 2 Segmento de confeccionados no Brasil, 252
 - 3 Inserção do Brasil no comércio internacional de têxteis confeccionados, 254
 - 4 Posicionamento estratégico das empresas, 256
 - 5 Canais de distribuição de confeccionados no mercado internacional, 258
 - 6 Coteminas: semeando as bases do futuro, 259
 - 7 Desafio do mercado externo, 262
 - 8 Questões para discussão, 264
 - Referências bibliográficas*, 270
- 17 YPIÓCA – INTRODUZINDO UMA BEBIDA GENUINAMENTE BRASILEIRA NO MERCADO GLOBAL (*Dante P. Martinelli, Eduardo Eugênio Spers, Aline Figueirôa Costa*), 272
 - 1 Introdução, 272
 - 2 Empresa, 274
 - 2.1 Descrição sucinta, 274
 - 2.2 Histórico e evolução, 276
 - 2.3 Grupo Ypióca, 277

3	Aguardente, cachaça ou pinga, 280
3.1	Aguardente, 280
3.2	Aspectos de qualidade da cachaça, 282
4	Mercado de aguardente, 282
4.1	Preço, 282
4.2	Produção, 284
4.3	Consumo, 286
4.4	Comercialização e distribuição, 287
4.5	Ambiente organizacional e institucional, 288
5	Exportações, 290
5.1	Mercado internacional, 291
5.2	Exportações das empresas brasileiras, 292
6	Questões para discussão, 296
	Anexos, 298
	Referências bibliográficas, 302

COMENTÁRIOS FINAIS – GLOBALIZAÇÃO: A FAVOR E MUITO PELO
CONTRÁRIO (*Samuel Ribeiro Giordano*), 304

Bibliografia citada nos capítulos dos textos, 313

Nota Sobre os Autores

Colaboradores

▶ Jacques Marcovitch

- Magnífico Reitor da Universidade de São Paulo.

▶ Ademerval Garcia

- Presidente da Associação Brasileira da Indústria Exportadora de Citrus (Abecitrus).

▶ Roberto Giannetti da Fonseca

- Secretário executivo da Camex.

▶ Evaristo Marzabal Neves

- Professor titular do Departamento de Economia, ex-diretor da Esalq/USP (1995 a 1999).

▶ Lincoln Seragini

- Diretor-presidente da Seragini Farné, empresa de Design & Gestão de Marca.

▶ Isac Roffé Zagury

- Diretor do BNDES.

▶ **José Augusto Lima de Sá**

- Diretor-presidente da Frangosul.

▶ **Alberto Borges Matias**

- Professor livre-docente de Finanças da FEA/USP, campus de Ribeirão Preto.

▶ **Dante Pinheiro Martinelli**

- Professor livre-docente de Política dos Negócios da FEA/USP, campus de Ribeirão Preto (FEA/RP).

▶ **Samuel Ribeiro Giordano**

- Doutor em Geografia Econômica pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, coordenador de Educação Continuada do Pensa.

▶ **Paulo Furquim de Azevedo**

- Professor adjunto da Universidade Federal de São Carlos.

▶ **Marcos Sawaya Jank**

- Professor doutor da Esalq/USP, pesquisador sênior do PENSA – FIA/USP e professor visitante na Georgetown University, em Washington D. C.

▶ **Dirceu Tornavoi de Carvalho**

- Professor doutor de Marketing da FEA/USP, campus de Ribeirão Preto.

▶ **Renato Skaf**

- Agrosite.

▶ Heloísa Rios

- Gerente de Marketing para Lácteos da Tetra Pak.

▶ Eduardo Eugênio Spers

- Professor de Marketing do IBMEC/São Paulo e da Unimep/Piracicaba. Doutorando em Administração pela FEA/USP e pesquisador do PENSA.

▶ André Meloni Nassar

- Engenheiro agrônomo pela Esalq/USP, mestre e doutorando em Administração de Empresas pela FEA/USP e pesquisador do Pensa.

▶ Isadora Herrmann

- Mestre em Administração de Empresas pela FEA/USP e pesquisadora do PENSA.

▶ Vivian Lara dos Santos da Silva

- Doutoranda pela PPG-EP-UFSCar.

▶ Matheus Kfourri Marino

- Engenheiro agrônomo pela Unesp, mestre em Engenharia da Produção pela UFSCar – Universidade Federal de São Carlos, pesquisador do PENSA.

▶ Carolina Torres Graça

- Engenheira agrônoma pela Esalq/USP e mestranda em Administração pela FEA/USP.

▶ **Fabiana Cunha Viana Leonelli**

- Mestranda pela PPG-EP-UFSCar.

▶ **Luciano Thomé e Castro**

- Bacharelado em Administração pela FEA/USP, campus de Ribeirão Preto.

▶ **Aline Figuerôa Costa**

- Bacharelada em Administração pela FEA/USP, campus de Ribeirão Preto.

▶ **Ana Maria do Val**

- Bacharel em Administração pela FEA/USP, campus de Ribeirão Preto.

▶ **Karla Fazanaro**

- Bacharelada em Administração pela FEA/USP, campus de Ribeirão Preto.

▶ **Rodrigo Teixeira Bombig**

- Bacharelado em Administração pela FEA/USP, campus de Ribeirão Preto.



Prefácio¹

Cabe ao Reitor da Universidade de São Paulo trazer algumas breves palavras de saudação aos organizadores deste Seminário Internacional na área de exportações, traduzido agora neste livro. O Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, o nosso PENSA, realiza mais uma iniciativa destinada a enriquecer a compreensão crítica dos sistemas produtivos. Centra-se o debate, agora, numa questão estratégica essencial para o Brasil, que é sua capacidade de responder ao desafio das exportações.

As palestras e estudos temáticos escolhidos, e traduzidos neste texto, focam, naturalmente, estudos de casos que identificam situações concretas enfrentadas no cotidiano das empresas. Estão aqui relatados, por seus mais destacados protagonistas, aspectos decisórios cruciais, métodos de gestão, problemas organizacionais enfrentados e outros fatores que, de forma determinante, orientam a inserção do Brasil no comércio internacional.

Peço a permissão para comentar uma questão lateral ao tema Exportações e perfeitamente correlato a uma das finalidades do Pensa, que é a aproximação de interesses, para o bem de nosso país, entre setores econômicos e centros de pesquisas. Ou, no caso, para dizer de outro modo, entre a Universidade e os agentes privados da agricultura brasileira.

Como sabem todos, as universidades de nosso Estado, tendo à frente a Universidade de São Paulo, realizaram em 2000, sob a coordenação da Fapesp,

1. Os textos deste livro foram transcritos do Seminário Anual do PENSA, ocorrido em novembro de 2000 em São Paulo.

talvez o maior feito da ciência brasileira na década: o seqüenciamento da bactéria causadora da praga do “amarelinho”. Essa praga, que atinge um terço dos laranjais paulistas, tem sido fortíssimo elemento inibidor da produtividade numa de nossas principais reservas agrícolas de exportação.

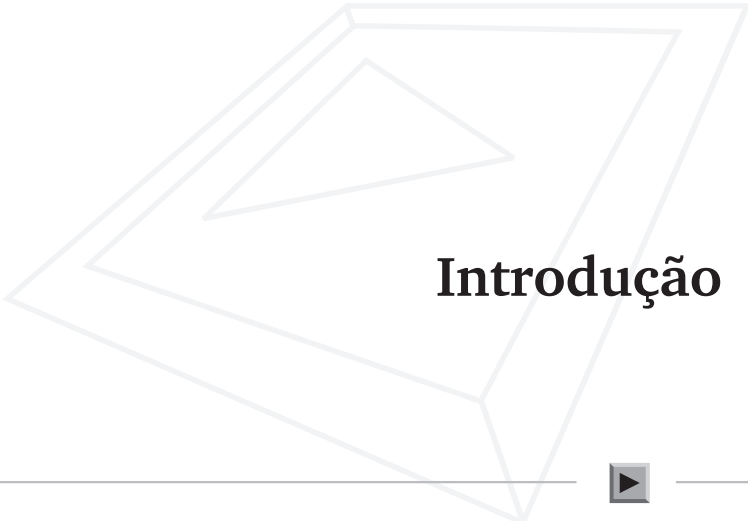
Um estudo do próprio PENSA, que traça um mapa da cadeia produtiva de laranja no Brasil, aponta o setor de citros como o oitavo na pauta das exportações brasileiras e o Estado de São Paulo como responsável por 83% da produção e 95% das exportações. A laranja, como destacou o Prof. Marcos Fava Neves, possui uma das maiores cadeias estudadas até hoje pelo Pensa.

Esse seqüenciamento, que abre um largo caminho para a erradicação da praga, foi mundialmente anunciado no I Encontro dos Genomas Microbianos Relevantes para a Agricultura, promovido pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, no início deste ano. Peter Johnson, responsável por um dos maiores programas de financiamento de pesquisa do Departamento de Agricultura, anunciou aos presentes o fechamento do Genoma da *Xylella* da seguinte forma: “Tenho uma boa e uma má notícia para contar: a boa é que foi seqüenciado o Genoma do primeiro organismo fitopatógeno; a má é que não foi feito aqui nos Estados Unidos.”

Faço esse breve registro para demonstrar o quanto é importante, sem qualquer prejuízo para o avanço em pesquisas de outra natureza, a progressão de uma investigação científica centrada nas demandas efetivas do país. O trabalho do PENSA, orientado para questões concretas ou derivadas do *agribusiness*, enquadra-se nessa categoria.

O Seminário, e sua tradução neste livro, reunindo professores, empresários, representantes governamentais e grandes executivos brasileiros, é uma demonstração clara de que o PENSA evolui cada vez mais no cumprimento de suas diretrizes. Consolidando instrumentos analíticos dos sistemas produtivos e aproximando agentes privados e acadêmicos, este programa de pesquisa e ensino, desenvolvido no âmbito da FEA e da ESALQ, projeta e define a imagem de uma Universidade conectada aos destinos do país. Uma academia sensível aos grandes temas nacionais, entre eles o irrecusável desafio de tornar nossa agricultura competitiva, moderna e eficiente.

Prof. Dr. Jacques Marcovitch



Introdução

Elaborar este livro de Marketing & Exportações foi um interessante desafio para nós. Primeiro, vale destacar que ele é fruto de um Seminário Internacional, o décimo feito pelo Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, realizado em novembro de 2000. Seus capítulos, na grande maioria, são retirados das palestras realizadas. A temática do Seminário foi “O Desafio das Exportações”.

Compõem o material 17 capítulos, dos quais 9 vieram do Seminário citado; e outros 4 constituem estudos de caso, apresentados e debatidos no Seminário. Tiveram papel fundamental, nesse processo, os acadêmicos Ana Maria do Val, Luciano Thomé e Castro, Karla Fazanaro, Rodrigo Teixeira Bombig e Aline Figuerôa Costa, que fizeram a primeira transcrição das palestras para o formato de texto. Os autores revisaram seus textos durante o primeiro semestre de 2001, resultando nesta obra, que vem em importante momento para o Brasil.

Desde um painel de exportações, passando por opiniões de especialistas, que debateram o papel do comércio eletrônico, as formas de financiamento e estratégias de exportação, este livro acaba por tocar bastante em marketing, o que nos incentivou a esse título. Quatro casos de empresas exportadoras são aqui expostos para possibilitar interação entre os aspectos conceituais e práticos.

Não podemos deixar de referenciar duas pessoas que não estão neste livro, mas são simplesmente os criadores do PENSA e os idealizadores do Seminário Internacional, uma das inúmeras atividades desse programa que completou 10 anos em 2000. São os Profs. Dr. Decio Zylbersztajn e Dra. Elizabeth Farina. Sem a presença deles, todo esse esforço não seria possível. Também gostaria-

mos de agradecer ao Cláudio Pinheiro Machado Filho, que tem papel fundamental na organização do seminário e na coordenação de projetos do PENSA e ao Ferenc Bankuti, que auxiliou muito na organização do 10º Seminário.

Nosso agradecimento especial à Universidade de São Paulo, e em particular à FEA, tanto nos *campi* de São Paulo quanto em Ribeirão Preto, por fornecer os ambientes para debate, estudo e reflexão.

Agradecemos também à Fundação Instituto de Administração (FIA) e à Fundação para o Desenvolvimento da Pesquisa em Administração, Contabilidade e Economia (Fundace), que são fundamentais para o processo irreversível e até de sobrevivência de aproximação entre o setor privado e as universidades públicas. Sem essas fundações, esse evento e esta obra teriam uma dificuldade muito grande de realização.

Que todos possam fazer bom uso do material que vem a seguir!

Marcos Fava Neves e Roberto Fava Scare



1

Exportações & Marketing¹



*Marcos Fava Neves
Roberto Fava Scare
Evaristo Marzabal Neves*

1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

O tema exportações mais do que nunca entra na pauta de discussões no Brasil. Esforços em todos os sentidos vêm sendo feitos para melhorar a balança comercial. Do lado das exportações, procura-se uma ampliação do número de empresas, de produtos e de volumes exportados. Do lado das importações, objetiva-se a vinda de fornecedores ao Brasil e, em alguns casos, a substituição e/ou redução de produtos importados. Nessa direção, busca-se a melhoria do saldo.

Por analogia, lembra o cidadão que deseja fazer regime. O médico orienta-o a atuar em duas frentes: fechar a boca (reduzir importações) e fazer exercícios (aumentar exportações). Neste texto, e em boa parte deste livro, foca-se a questão do “fazer exercícios”, isto é, aumentar as exportações.

Por outro lado, não se pode negligenciar as importações. A questão da balança comercial no Brasil ainda é mais delicada. Voltando à analogia com o cidadão do regime, sabe-se que ele possui elevado potencial represado de consumo. A qualquer suspiro (melhoria das condições de renda, por exemplo), ele abandonará o regime e comerá como um troglodita, literalmente arrebatando

1. Os autores agradecem às colaborações de Luciano Thomé e Castro, Rodrigo Teixeira Bombig e Karla Fazanaro.

a balança. Daí a necessidade de planejamento, tal como a acertada política no caso dos equipamentos celulares, em que incentivos para a produção local salvaram a balança nos últimos dois anos nessa explosão de consumo.

Atuando no lado do “fechar a boca”, ou seja, das importações, a presença de políticas públicas e industriais é importante para dar condições de produção e competitividade em território brasileiro. Fala-se aqui de ações modernas e sintonizadas com a nova ordem econômica mundial e não de políticas de favorecimento temporário de setores. Erros e acertos nesse item fazem parte da história econômica do país, e não são focos centrais deste livro.

O foco temático de ação é o “lado dos exercícios”, isto é, a dinamização e o aumento das exportações. Para isso, vem à tona um importante referencial de apoio: o marketing, que é muito pouco usado no Brasil, pela postura sempre defensiva de boa parte do empresariado em situar o problema em condições ou variáveis incontrolláveis pelas empresas, como o protecionismo, os subsídios, as tarifas, as barreiras e inúmeros outros entraves nos mercados de destino. Além disso, o empresário quer vender onde possa encontrar o melhor resultado, seja este no mercado interno, seja no externo. A saúde de sua empresa é o indicador mais relevante.

O marketing é muito importante para ser usado em estratégias de exportações para empresas, indústrias, associações setoriais e, por que não, estratégias governamentais.

Nesse sentido, perseguem-se os seguintes objetivos:

- comentar os grandes números da participação brasileira no comércio internacional;
- mostrar contribuições do marketing ao processo de exportação;
- propor um modelo de “Planejamento de Marketing para o Mercado Global”;
- levantar casos de sucesso de empresas que utilizam ferramentas de marketing.

Para a obtenção desses objetivos, divide-se este texto em três partes. A primeira começa com um painel (“sabor”) das exportações e participação de mercado; a segunda introduz os principais conceitos ligados a marketing na arena internacional, focalizando casos que estão tendo ou tiveram sucesso no mercado internacional; e a terceira, apoiada nas partes anteriores, finaliza com a sugestão de como elaborar um plano de marketing em exportações.

2 PAINEL DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS

2.1 Desempenho geral

O Brasil exportou, em 2000, US\$ 55 bilhões. Seu principal cliente é a União Européia, destino de 27% das exportações. Estados Unidos vêm a seguir, com 24%. A América Latina é responsável por 23% das exportações brasileiras; 14% para os países do Mercosul e 9% para os demais países (ver Tabela 1.1).

Tabela 1.1 *Exportações brasileiras por blocos econômicos, anos de 1999 e 2000.*

Exportações brasileiras por bloco econômico (em US\$ milhões)				
	2000	(%)	1999	(%)
Total	55.085	Part.	48.011	Part.
União Européia	14.784	27%	13.736	29%
Estados Unidos	13.366	24%	10.848	23%
Mercosul	7.733	14%	6.777	14%
Ásia (sem Oriente Médio)	6.324	11%	5.732	12%
América Latina (sem Mercosul)	5.186	9%	3.782	8%
Oriente Médio	1.346	2%	1.336	3%
África	1.338	2%	1.496	3%
Leste Europeu	972	2%	1.175	2%
Outros	4.052	7%	3.126	7%

Fonte: Secex, jan. 2001.

A Tabela 1.2 aponta os 50 principais produtos brasileiros exportados em valor monetário, nos anos de 2000 e 1999, e também a variação entre esses dois anos. Observa-se que houve crescimento em 15% no total de exportações brasileiras entre os dois períodos. O valor de exportação de aviões merece destaque tanto pelo volume como pelo grande crescimento nos dois anos, tomando a primeira posição em 2000. Os produtos que sofreram quedas no valor exportado são na maioria agrícolas ou agroindustriais. Esse decréscimo, de forma geral, deve-se principalmente à queda dos preços no mercado internacional das principais *commodities* de origem agropecuária.

Tabela 1.2 *Exportações brasileiras: principais produtos, anos de 1999 e 2000.*

Exportações brasileiras – principais produtos (US\$ milhões)		2000	Var. (%)	1999
	Total	55.085,5	15%	48.011,4
1	Aviões	3.054,2	72%	1.771,7
2	Minério de ferro e seus concentrados	3.048,2	11%	2.746,0
3	Soja, mesmo triturada	2.187,8	37%	1.593,2
4	Automóveis de passageiros	1.768,2	55%	1.138,5
5	Farelo e resíduos da extração de óleo de soja	1.650,5	10%	1.503,5
6	Aparelhos transmissores, receptores e componentes	1.635,2	115%	759,8
7	Calçados, suas partes e componentes	1.617,0	20%	1.342,2
8	Pastas químicas de madeira	1.601,4	29%	1.243,0
9	Café cru em grão	1.559,1	– 30%	2.230,1
10	Produtos semifaturados, de ferro ou aço	1.360,1	24%	1.095,9
11	Partes e peças para veículos automóveis e tratores	1.205,5	– 2%	1.229,0
12	Motores para veículos automóveis e suas partes	1.063,7	2%	1.042,5
13	Suco de laranja congelado	1.019,2	– 17%	1.235,0
14	Alumínio bruto	945,8	10%	863,4
15	Produtos laminados planos de ferro ou aço	859,2	8%	796,4
16	Fumo em folhas e desperdícios	812,8	– 8%	883,5
17	Carne e miúdos de frango	805,7	– 8%	875,4
18	Açúcar de cana bruto	761,4	– 34%	1.162,3
19	Couros e peles, depilados, exceto em bruto	756,3	27%	594,7
20	Bombas, compressores, ventiladores etc. e partes	724,6	7%	678,6
21	Veículos de carga	695,8	11%	625,8
22	Pneumáticos	524,5	3%	511,0
23	Madeira serrada ou fendida longitudinalmente	519,5	4%	497,3
24	Papel e cartão, para escrita, impressão ou fins gráficos	517,5	– 4%	536,5
25	Carne de bovino congelada, fresca ou refrigerada	503,2	13%	443,8
26	Móveis, suas partes, exceto médico-cirúrgicos	487,5	27%	383,8
27	Ferro-ligas	456,1	12%	407,8
28	Polímeros de etileno, propileno e estireno	447,1	48%	302,1
29	Ferro fundido bruto e ferro <i>spiegel</i>	445,7	38%	322,0
30	Açúcar refinado	437,6	– 42%	748,3

Exportações brasileiras – principais produtos (US\$ milhões)		2000	Var. (%)	1999
31	Gasolina	405,7	113%	190,3
32	Motores, geradores e transformadores elétricos e partes	377,4	21%	311,3
33	Ouro em formas semifaturadas, para uso não monetário	375,3	8%	347,7
34	Hidrocarbonetos e seus derivados halogenados etc.	375,1	43%	261,4
35	Madeira compensada ou contraplacada e semelhantes	373,6	8%	345,0
36	Chassis com motor e carrocerias para veículos automóveis	364,8	69%	215,6
37	Máquinas para processamento de dados	328,2	8%	304,5
38	Rolamentos e engrenagens, partes e peças	311,2	19%	261,0
39	Máquinas e aparelhos para terraplanagem, perfuração etc.	301,0	– 4%	312,3
40	Óleo de soja bruto	299,5	– 47%	564,2
41	Óleos combustíveis (óleo diesel, <i>fuel-oil</i> etc.)	261,3	54%	169,2
42	Preparações e conservas de carne bovina	251,8	– 21%	318,1
43	Barras, perfis, fios, chapas, folhas e tiras de alumínio	243,0	51%	160,8
44	Fio-máquina e barras de ferro ou aço	240,4	4%	230,1
45	Ligas de alumínio bruto	235,9	28%	184,5
46	Óxidos e hidróxidos de alumínio	234,5	29%	181,5
47	Compostos de funções nitrogenadas	229,2	1%	227,6
48	Roupas de cama, de mesa, de toucador ou de cozinha	223,8	11%	202,1
49	Café solúvel	201,5	– 5%	211,1
50	Tubos de ferro fundido, ferro ou aço e seus acessórios	196,0	10%	178,4

Fonte: Secex, jan. 2001.

A Tabela 1.3 indica as 50 principais empresas exportadoras em valor e, também, aponta a variação ocorrida entre os anos de 1999 e 2000. A comparação entre as duas tabelas sinaliza, de certa forma, quem são as empresas responsáveis pelos produtos. Podem-se perceber ações isoladas, como a da Embraer, na comercialização de aviões, ou exportações geradas por várias empresas de uma mesma indústria, como o caso dos automóveis e seus componentes, feitas pela Volkswagen, Fiat, General Motors, que figuram entre as 10 maiores empresas exportadoras.

Tabela 1.3 *Cinquenta maiores exportadores no Brasil, anos de 1999 e 2000.*

Exportações brasileiras – principais companhias (US\$ milhões)		2000	Var. (%)	1999
	Total	55.085,5	15%	48.011,4
1	Embraer	2.702,9	60%	1.691,5
2	Companhia Vale do Rio Doce	1.596,1	4%	1.542,0
3	Petrobrás	1.456,4	97%	739,7
4	Volkswagen do Brasil	1.128,8	114%	527,4
5	Bunge Alimentos	977,9	6%	925,6
6	Companhia Siderúrgica de Tubarão	948,7	26%	753,8
7	Fiat Automóveis	622,6	– 23%	813,3
8	Motorola Industrial	597,1	295%	150,8
9	Aracruz Celulose S.A.	587,0	20%	488,2
10	General Motors do Brasil Ltda.	572,6	26%	456,1
11	Albrás Alumínio Brasileiro S.A.	541,5	27%	426,8
12	Cargill Agrícola S.A.	531,1	81%	292,5
13	ADM Exportadora e Importadora S.A.	482,8	37%	353,2
14	Samarco Mineração S.A.	388,3	19%	327,0
15	Minerações Brasileiras Reunidas S.A. MBR	385,0	10%	349,7
16	Viação Aérea São Paulo S.A.	378,7		0,4
17	Sadia S.A.	377,6	15%	328,1
18	Ferteco Mineração S.A.	372,9	34%	278,1
19	Celulose Nipo Brasileira S.A. Cenibra	369,3	35%	272,9
20	Ericsson Telecomunicações S.A.	364,8	181%	129,9
21	Companhia Siderúrgica Nacional	352,2	– 6%	375,6
22	Comércio e Indústrias Brasileiras	339,1	17%	290,9
23	Suco Cítrico Cutrale Ltda.	321,8	– 11%	361,1
24	Robert Bosch Ltda.	312,6	12%	280,3
25	Aço Minas Gerais S.A. – Açominas	306,6	28%	240,2
26	Visteon Sistemas Automotivos Ltda.	306,4		0
27	Ford Motor Company Brasil Ltda.	301,6		0
28	Bertin Ltda.	287,9	14%	252,3
29	Recofarma Indústria do Amazonas Ltda.	286,1	141%	118,9
30	Daimler Chrysler do Brasil Ltda.	276	25%	221,1

Exportações brasileiras – principais produtos (US\$ milhões)		2000	Var. (%)	1999
31	Empresa Brasileira de Compressores S.A. – Embraco	269,9	1%	266,7
32	Alcoa Alumínio S.A.	269,7	1%	267,4
33	Universal Leaf Tabacos Ltda.	258,9	– 2%	265
34	Citrosuco Paulista S.A.	243	– 15%	286,1
35	Cooperativa de Prod. de Cana, Açúcar e Alcool	232,6	– 45%	425
36	Caterpillar Brasil Ltda.	230,9	– 1%	233,5
37	Bahia Sul Celulose Ltda.	226,4	20%	189,2
38	Billiton Metais S.A.	224,3	3%	217,3
39	Acesita S.A.	224,3	– 30%	319,5
40	Goodyear do Brasil Produtos de Borracha Ltda.	220,9	– 1%	222,9
41	Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração	219,4	– 1%	220,7
42	Varig S.A. Viação Aérea Rio Grandense	215,2	26%	170,4
43	Seara Alimentos S.A.	201,9	9%	184,8
44	Scania Latin América Ltda.	197,3	20%	163,9
45	Perdigão Agroindustrial S.A.	196,1	– 31%	285,1
46	Dimon do Brasil Tabacos Ltda.	195,4	0%	194,8
47	Votorantim Celulose e Papel S.A.	190,1		0,12
48	Pirelli Pneus S.A.	189,1	18%	160,9
49	Petrobrás Distribuidora S.A.	187,6	44%	129,9
50	Copesul – Companhia Petroquímica do Sul	186,7	103%	91,9

Fonte: Secex.

2.2 Desempenho do *agribusiness*

Recente relatório da Organização Mundial do Comércio (OMC) vinha as-sustando o *agribusiness* brasileiro. Sintetizando, esse relatório revelou que as exportações agrícolas mundiais bateram em US\$ 544 bilhões em 1999, menos 3% em relação a 1998; que o setor agrícola vem perdendo participação no mercado total de exportações, representando 9,9% em 1999, contra 12,2% em 1990; que a América Latina exportou US\$ 60,1 bilhões, cerca de 11,1% das exportações mundiais do setor, enquanto em 1990 representava 27,0%. Segundo a OMC, o Brasil, com exportações estimadas em US\$ 16 bilhões em 1999², posicionou-se em 10º lugar nas exportações mundiais de produtos agrícolas, cujos países líderes foram os EUA (US\$ 66 bilhões) e a França (US\$ 39 bilhões).

² Devido à diversidade do setor agroindustrial, a análise do faturamento total das exportações brasileiras depende da determinação dos segmentos englobados. Neste texto, a título de comparação, são utilizadas diversas fontes: OMC, FAO e Secex.

Portanto, nosso país apresenta um desempenho relativamente fraco em exportações. Para um país com mais de 18% da área agricultável disponível no planeta (segundo dado da FAO, a maior área disponível), ocupa posição de destaque mundial em apenas cinco produtos: uma hegemonia no suco de laranja concentrado congelado (80%), uma participação também muito forte em soja (24%) e participações relativamente fortes em açúcar, café e frango (entre 10 e 16% das exportações mundiais). Ressalta-se que o mercado de suco é relativamente pequeno em face dos outros produtos (ver Tabela 1.4).

Tabela 1.4 *Participação de mercado das exportações brasileiras do agribusiness, de 1997 a 1999.*

Valor (US\$ milhões)	Ano								
	1997			1998			1999		
Produtos	Mundo	Brasil	% Brasil	Mundo	Brasil	% Brasil	Mundo	Brasil	% Brasil
Suco de laranja concentrado	1.343	1.003	74,68%	1.568	1.262	80,46%	1.538	1.235	80,30%
Soja	11.177	2.452	21,94%	9.014	2.175	24,13%	7.662	1.593	20,79%
Café (verde + torrado)	14.750	2.748	18,63%	13.738	2.333	16,98%	11.191	2.233	19,95%
Açúcar	12.223	1.771	14,49%	11.917	1.940	16,29%	9.924	1.911	19,26%
Carne de frango	6.886	450	6,53%	6.758	738	10,93%	6.514	875	13,43%
Tabaco	25.709	1.664	6,47%	24.067	1.558	6,48%	21.829	961	4,40%
Carne bovina	15.140	436	2,88%	14.732	593	4,03%	15.600	808	5,18%
Cacau	5.585	126	2,26%	5.908	152	2,57%	5.991	108	1,80%
Frutas e hortaliças	68.942	1.426	2,07%	70.047	1.665	2,38%	71.137	1.691	2,38%
Papel e celulose	84.072	1.645	1,96%	84.797	1.488	1,75%	83.245	1.686	2,03%
Suco de frutas	986	11	1,12%	966	9	1,01%	1.113	16	1,44%
Madeira	7.921	35	0,44%	6.504	45	0,69%	7.293	32	0,44%
Bebidas	33.394	90	0,27%	33.230	65	0,20%	34.852	57	0,16%
Algodão e fibras	25.775	37	0,14%	21.826	43	0,20%	14.647	55	0,38%
Cereais	43.085	55	0,13%	39.880	17	0,04%	36.619	23	0,06%
Laticínios	28.621	18	0,06%	28.117	25	0,09%	26.639	14	0,05%
Balança do agronegócio	455.533	16.001	3,51%	437.906	15.215	3,47%	417.310	13.824	3,31%

Fonte: Elaborada com base em dados da FAO.

Todavia, a análise do caso brasileiro mostra evolução considerável, além de grande potencial:

- de 1989 a 1998, o PIB do Brasil cresceu 16,6%, e o da agricultura, 26,6%;
- cerca de 18 milhões de pessoas estão empregadas na agricultura e 36 milhões no *agribusiness*, o que representa 52% da população economicamente ativa do Brasil;

- as exportações foram de US\$ 9,7 bilhões em 1990 para quase US\$ 19 bilhões em 2000, o que representa quase 40% das exportações brasileiras;
- a produtividade das principais culturas brasileiras de grãos cresceu quase 30% entre 1987 e 2000. Em 1975, o Brasil produzia 47 milhões de toneladas de grãos em 37 milhões de hectares. Em 2001, 94,3 milhões de toneladas, em 38,1 milhões de hectares;
- existem 200 milhões de hectares no cerrado, com capacidade estimada de produção de 250 milhões de toneladas de grãos. Cerca de 100 milhões de hectares ainda não explorados.

Na Tabela 1.5, podem ser vistos todos os produtos agropecuários exportados no ano de 1999 e 2000 e como evoluíram nos últimos dois anos. O destaque é a soja, que chegou a US\$ 4 bilhões, seguida do couro e dos calçados, com mais de US\$ 2 bilhões, refletindo o desempenho não só da pecuária, mas principalmente da indústria calçadista. Carnes, café, madeira, açúcar, laranja, papel e celulose são outros destaques, em termos de captação de divisas, mesmo considerando as quedas de preço de *commodities*, já citadas neste texto.

Tabela 1.5 *Exportações de produtos agropecuários e variação percentual do valor de produção em 2000/1999.*

Item		Exportação de produtos agropecuários				Var. 00/99 (%)
		1999		2000		
		(t)	1000 US\$ FOB	(t)	1000 US\$ FOB	
1	Soja	20.899.897	3.784.357	21.965.670	4.197.420	11%
2	Couro e calçados	278.533	1.730.090	290.446	2.103.360	22%
3	Carne	1.171.432	1.806.600	1.384.344	1.793.604	– 1%
4	Café	1.321.037	2.457.989	1.019.138	1.778.500	– 28%
5	Pasta de madeira	3.108.537	1.243.052	3.009.904	1.601.474	29%
6	Madeira e manuf.	3.728.547	1.391.063	4.282.189	1.478.419	6%
7	Açúcar	12.100.110	1.910.693	6.502.374	1.201.111	– 37%
8	Suco de laranja	2.144.555	1.336.330	1.927.596	1.104.671	– 17%
9	Papel e celulose	1.336.912	924.515	1.234.838	970.396	5%
10	Fumo	358.746	961.237	353.021	841.475	– 12%
11	Algodão	98.133	215.089	134.993	275.972	28%
12	Peixes e crustáceos	32.029	125.578	52.436	227.133	81%
13	Castanha de caju	24.101	142.124	33.588	165.059	16%

	Item	Exportação de produtos agropecuários				Var. 00/99 (%)
		1999		2000		
		(t)	1000 US\$ FOB	(t)	1000 US\$ FOB	
14	Frutas, exceto laranja	332.765	149.646	358.583	161.189	8%
15	Cacau	70.119	144.041	80.792	145.447	1%
16	Pimenta	19.617	87.448	20.449	69.152	– 21%
17	Sucos, exceto laranja	44.540	51.037	55.804	56.496	11%
18	Sisal	84.301	59.376	88.209	53.310	– 10%
19	Seda	2.247	52.261	1.941	50.655	– 3%
20	Cera de carnaúba	14.247	36.251	12.674	37.524	4%
21	Erva mate e chá	28.323	35.512	30.257	34.674	– 2%
22	Mamona	21.635	22.107	37.421	31.313	42%
23	Castanha-do-pará	6.106	11.095	18.928	27.686	150%
24	Lã e pêlos diversos	7.623	22.260	7.286	22.208	0%
25	Leite e laticínios	4.398	7.520	8.927	13.361	78%
26	Flores e plantas	4.567	13.124	4.588	11.884	– 9%
27	Ovos	2.617	7.422	5.727	10.928	47%
28	Milho	23.413	9.138	10.921	10.231	12%
29	Óleo de dendê	13.617	8.538	31.144	8.198	– 4%
30	Arroz	51.881	13.953	26.811	5.016	– 64%
31	Feijão	2.346	1.104	3.961	4.588	316%
32	Vinho, vermute e mosto	8.536	5.195	7.376	4.294	– 17%
33	Mandioca	10.696	3.054	10.220	3.270	7%
34	Gordura e óleos vegetais	1.184	2.774	1.004	2.248	– 19%
35	Amendoim	4.223	3.806	1.027	871	– 77%
36	Trigo	4.002	1.204	1.816	475	– 61%
37	Sorgo	121	256	122	262	2%
38	Azeite de oliva	17	55	31	135	145%
39	Aveia	903	143	937	97	– 32%
40	Azeitona	3	5	288	80	1.500%
41	Cevada	447	139	50	16	– 88%
42	Girassol	39	67	5	7	– 90%
	Total		18.777.248		18.504.209	– 1%

Fonte: Secex, jan. 2001.

A Tabela 1.6 mostra as importações, com os produtos que mais provocaram evasão de divisas. Os grandes “vilões” nos produtos de origem agropecuária são trigo, leite e laticínios, papel e celulose, algodão e pescados. Com as medidas tomadas para a importação de leite e os recentes avanços do Mato Grosso em algodão, esses valores negativos devem apresentar tendência de queda.

Tabela 1.6 *Brasil: importações do agribusiness, anos de 1999 e 2000, e variação percentual do valor em 2000/1999.*

	Item	Importação de produtos agropecuários				Var.00/99 (%)
		1999		2000		
		(t)	1000 US\$ FOB	(t)	1000 US\$ FOB	
1	Trigo	7.082.505	870.048	7.725.728	902.310	4%
2	Papel e celulose	765.253	691.557	854.959	778.898	13%
3	Leite e laticínios	383.673	439.951	307.062	373.105	– 15%
4	Algodão	306.079	404.071	322.394	367.749	– 9%
5	Peixes e crustáceos	155.978	260.339	181.919	274.165	5%
6	Pasta de madeira	340.568	167.989	331.737	220.097	31%
7	Couro e calçados de couro	21.238	150.472	28.792	190.830	27%
8	Frutas, exceto laranja	276.556	206.389	241.327	184.668	– 11%
9	Soja	819.282	167.981	1.001.542	183.507	9%
10	Milho	822.194	88.599	1.770.521	178.768	102%
11	Cevada	669.612	146.017	769.078	175.042	20%
12	Arroz	1.207.438	275.118	729.549	133.062	– 52%
13	Carne	58.407	87.392	71.110	113.746	30%
14	Cacau	82.432	109.171	79.991	78.971	– 28%
15	Vinho, vermute e mosto	28.493	77.210	31.342	77.103	0%
16	Azeite de oliva	23.038	75.289	25.935	74.517	– 1%
17	Madeira e manufaturado	239.628	56.687	332.749	69.764	23%
18	Azeitona	37.364	40.933	40.840	46.222	13%
19	Sorgo	21.056	2.134	373.951	28.797	1.249%
20	Lã e pêlos diversos	2.356	19.927	2.340	21.423	8%
21	Feijão	90.035	27.462	77.971	20.749	– 24%
22	Fumo	4.183	13.342	7.719	18.280	37%
23	Girassol	44.615	19.688	53.023	16.779	– 15%

	Item	Importação de produtos agropecuários				Var.00/99 (%)
		1999		2000		
		(t)	1000 US\$ FOB	(t)	1000 US\$ FOB	
24	Mamona	4.243	5.904	9.165	10.957	86%
25	Flores/plantas	1.341	5.477	1.750	6.414	17%
26	Óleo de dendê	10.074	3.567	20.504	5.716	60%
27	Sucos, exceto laranja	15.125	9.327	5.148	5.233	– 44%
28	Erva-mate e chá	10.405	5.368	13.586	5.040	– 6%
29	Ovos	215	2.876	198	4.783	66%
30	Seda	264	3.056	218	4.278	40%
31	Amendoim	4.516	2.977	4.217	2.685	– 10%
32	Laranja	1.504	1.541	5.179	2.674	74%
33	Sisal	211	911	341	1.372	51%
34	Gordura/óleos vegetais	1.275	1.214	816	1.153	– 5%
35	Aveia	1	4	9.446	1.073	26.725%
36	Mandioca	704	133	2.426	712	435%
37	Pimenta	184	493	156	526	7%
38	Café	2	17	96	146	759%
39	Açúcar	27	28	26	33	18%
	Total		4.440.659		4.581.347	

Fonte: Secex, jan. 2001.

Finalmente, a Tabela 1.7 mostra os principais produtos do *agribusiness* pelo saldo gerado (exportações menos importações). A soja destaca-se, com US\$ 4 bilhões de saldo, seguida de couro e calçados, café e carnes, com valores próximos a US\$ 2 bilhões, e, entre US\$ 1 e 1,5 bilhão, madeira e manufaturados, pasta de madeira, suco de laranja, açúcar e fumo. Todos os demais não passam de US\$ 200 milhões de saldo.

Tabela 1.7 *Saldo dos produtos do agribusiness, em 1999.*

Balança comercial do agribusiness			
1.000 US\$ FOB	Exportações	Importações	Saldo
Soja	4.197.420	183.507	4.013.913
Couro e calçados de couro	2.103.360	190.830	1.912.530
Café	1.778.500	146	1.778.354
Carne	1.793.604	113.746	1.679.858
Madeira e manufaturado	1.478.419	69.764	1.408.655
Pasta de madeira	1.601.474	220.097	1.381.377
Açúcar	1.201.111	33	1.201.078
Laranja	1.104.671	2.674	1.101.997
Fumo	841.475	18.280	823.195
Papel e celulose	970.396	778.898	191.498
Castanha de caju	165.059		165.059
Pimenta	69.152	526	68.626
Cacau	145.447	78.971	66.476
Sisal	53.310	1.372	51.938
Sucos, exceto laranja	56.496	5.233	51.263
Seda	50.655	4.278	46.377
Cera de carnaúba	37.524		37.524
Erva-mate e chá	34.674	5.040	29.634
Castanha-do-pará	27.686		27.686
Mamona	31.313	10.957	20.356
Ovos	10.928	4.783	6.145
Flores e plantas	11.884	6.414	5.470
Mandioca	3.270	712	2.558
Óleo de dendê	8.198	5.716	2.482
Gordura e óleos vegetais	2.248	1.153	1.095
Lã e pêlos diversos	22.208	21.423	785
Aveia	97	1.073	(976)
Amendoim	871	2.685	(1.814)
Feijão	4.588	20.749	(16.161)
Girassol	7	16.779	(16.772)

Balança comercial do <i>agribusiness</i>			
	Exportações	Importações	Saldo
Frutas, exceto laranja	161.189	184.668	(23.479)
Sorgo	262	28.797	(28.535)
Azeitona	80	46.222	(46.142)
Peixes e crustáceos	227.133	274.165	(47.032)
Vinho, vermute e mosto de uva	4.294	77.103	(72.809)
Azeite de oliva	135	74.517	(74.382)
Algodão	275.972	367.749	(91.777)
Arroz	5.016	133.062	(128.046)
Milho	10.231	178.768	(168.537)
Cevada	16	175.042	(175.026)
Leite e laticínios	13.361	373.105	(359.744)
Trigo	475	902.310	(901.835)
Total	18.504.209	4.581.347	13.922.862

Fonte: Secex.

Esta primeira parte serve como pano de fundo para mostrar os grandes números da balança comercial no Brasil, principalmente do *agribusiness*, cuja cesta de produtos tem-se repetido anualmente com pequenas variações, dependendo dos preços internacionais, sem apresentar muitas possibilidades de agregação de valor, por se tratar de *commodities* principalmente. Sente-se a ausência de um esforço de marketing. Nesse sentido, a seção a seguir passa a discutir o papel do marketing nas exportações, ou seja, como “aumentar os exercícios”.

3 PAPEL DO MARKETING NAS EXPORTAÇÕES

O 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). Todavia, as atividades de marketing não se restringem à propaganda somente. O *marketing* foi definido como um processo de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que querem por meio da criação, oferta e troca de

produtos e valores com outros (Philip Kotler, 2000). Vale também para transações internacionais.

Detalhando esse conceito: são atividades administrativas que visam ajustar o processo de trocas, oferecendo valores, principalmente por meio da *configuração* (ato de “desenhar” o objeto – o produto), da *valoração* (estabelecendo termos de troca para o objeto – o preço), da *simbolização* (associação a determinados significados pela propaganda) e, finalmente, da *facilitação* (alterando a acessibilidade do objeto – a distribuição dos produtos e serviços).

O marketing mostra às empresas, por meio da *pesquisa de marketing*, que os consumidores (aqui vistos como todos os agentes, ou seja, um produtor rural é um consumidor da indústria de insumos, e assim sucessivamente) são variados em relação a preferências, motivos para compra, gostos e outras características. Analisar o *comportamento de compra dos consumidores* também é fundamental para a empresa melhor satisfazer a suas necessidades. Conhecê-lo 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 *segmentos* do mercado, menores e mais homogêneos, de consumidores com necessidades e/ou respostas a ofertas de marketing semelhantes. Essa 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 sua oferta percebida como distinta da oferta de seus concorrentes, *diferenciando seus produtos e serviços*, por meio 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 relativas à *distribuição*, ou seja, que tipo de lojas venderão os produtos da empresa, que contratos serão estabelecidos e que funções os agentes de distribuição (atacado, varejo, revendas, cooperativas) deverão desempenhar são também determinadas pelo marketing. Toda a ação de marketing pode ser planejada em conjunto,

por meio do chamado planejamento estratégico de marketing, em que também ferramentas de análise do ambiente e da concorrência estão disponíveis para uso. A seguir, serão mostradas experiências de marketing nas exportações brasileiras.

A Figura 1.1 ilustra as ferramentas de marketing para trocas internacionais.

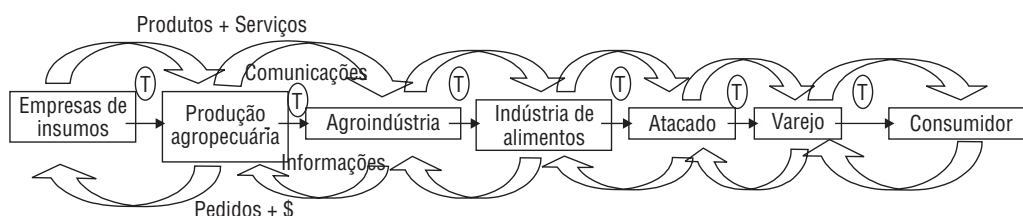


Figura 1.1 Ferramentas de marketing para trocas internacionais.

- filosofia de orientação total ao mercado e satisfação de necessidades;
- metodologia de pesquisa de mercado (necessidades dos elos seguintes);
- sistemas de gerenciamento e análise de informações: registros internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing;
- análise do comportamento do consumidor final e do comprador industrial;
- metodologia para lançamento de novos produtos ou serviços no mercado;
- técnicas de segmentação de mercados consumidores finais ou industriais: variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais;
- técnicas de seleção de mercados-alvo, oportunidades de diferenciação de produtos ou serviços e posicionamento: atributos do produto, dos serviços, dos recursos humanos e da imagem;
- processo e estratégias de precificação de produtos;
- administração de produtos, linhas de produtos, marcas e embalagens;
- metodologias de comunicação no sistema: atividades de propaganda, promoção de vendas, publicidade e vendas diretas;
- análise e estratégias de distribuição no sistema (etapas iniciais do SAG): canais de distribuição, atacado e varejo;
- processo de planejamento e controle de marketing na visão sistêmica.

4 EXPERIÊNCIAS DE EXPORTAÇÕES E MINICASOS EM MARKETING

4.1 Levantamento de algumas experiências

As experiências são apresentadas em dois formatos. No primeiro, são tabelas de exemplos de empresas com esforço exportador, e, em alguns casos, como as variáveis de marketing foram trabalhadas (ver Tabela 1.8.)

Tabela 1.8 *Empresas e exportação de produtos no Brasil.*

Empresa	Ação exportadora e esforço de marketing	Faturamento anunciado
Ipanema	Café embalado “Ipanema Ouro Preto”, para a Tchibo, na Alemanha, principal fornecedora da rede Starbucks, nos EUA. Produto com adição de valor via venda por meio de formato final (embalado).	
Casa do Pão de Queijo	Duas lojas abertas em Portugal, com mais duas que estão sendo abertas na Espanha. Como o Habib's, trata-se de caso de internacionalização de serviços, com entrada de <i>royalties</i> no Brasil, que também promove a internacionalização de produto alimentício tipicamente brasileiro. Essas lojas, no futuro, podem vir a distribuir outros produtos, como se pode verificar pelo exemplo da expansão da Starbucks (Coffee Shops para Conveniência em café).	
Rosa Chá	Maiôs. Presença em mais de 210 pontos-de-venda nos EUA, modificando hábitos e espalhando a cultura brasileira. Outros produtos podem seguir essa abertura.	30 mil artigos em 2000
Tramontina	Crescente presença nos EUA, com centro de distribuição. Está preparando entrada no mercado mexicano. É fornecedora mundial para as lojas da Wal-Mart.	\$ 100 milhões
Toyota	Transformar a fábrica de Indaiatuba em plataforma exportadora para a América Latina. Trata-se de outro caso, em automóveis, de empresa que fará do Brasil uma plataforma exportadora, viabilizando autopeças com escala mundial e outros benefícios.	Investimento de \$ 300 milhões
Volkswagen	Exportou 16.500 unidades do modelo Golf para o mercado norte-americano, o mais exigente em automóveis. Como a Toyota, trata-se de empresa que fará do Brasil uma plataforma exportadora.	Saldo de \$ 500 milhões na balança

Empresa	Ação exportadora e esforço de marketing	Faturamento anunciado
Toshiba	Equipamentos para Usina Hidroelétrica na Costa Rica. Mostra diversificação de linha de produtos e clientes negligenciados, mas que podem vir a ser importantes no esforço de segmentação de mercados.	\$ 7 milhões
GM do Brasil	Fechou contrato de 10 anos de fornecimento de 250 mil unidades desmontadas do jipe Blazer e da S10 cabine dupla para ser montada na China. Idem aos casos da Toyota e Volkswagen.	\$ 1 bilhão
Arteb	Peças para automóveis exportadas para Europa e EUA. Uma vez que tem grande mercado interno pela entrada de todas as montadoras no Brasil, passa a ter escala para ser fornecedora mundial.	\$ 60 milhões
Siemens	Exportações de equipamentos para México, EUA, Canadá, Austrália e Nova Zelândia.	\$ 108 milhões
Sadia	Pratos prontos como lasanha e <i>stroganoff</i> em prateleiras de supermercados no Japão, na Europa, na Arábia, entre outros países. Abertura de espaço para entrada de comida típica brasileira, mostrando a cultura e despertando o interesse pelo país.	\$ 400 milhões em 1999
Semp Toshiba do Brasil	Vender 100 mil TVs de 29 polegadas para um grande varejista americano, em conjunto com a matriz japonesa. Mostra que o Brasil pode ser fornecedor de mercados exigentes.	\$ 25 milhões
Arno	Exportação de equipamentos domésticos para Europa, México e Oriente Médio. Para isso, teve que usar a marca de sua controladora, a francesa SEB, pois esta é conhecida no exterior. Mostra as dificuldades de internacionalizar a marca e o uso de marcas alternativas como viabilizador do esforço exportador.	\$ 10 milhões
Alstom	Trens de passageiros para metrô de Buenos Aires.	\$ 114 milhões
Maxion	Exportação de motores (EUA, Canadá, México). Assim como no caso da Arteb, a empresa passa a ser fornecedora em escala mundial.	\$ 60 milhões
Randon	Carrocerias para Mercosul (80%). Os 20% restantes, para outros países.	\$ 80 milhões
Eversystems	Exporta <i>software</i> de segurança principalmente para bancos (<i>Citibank</i> e <i>Deutch</i>).	Em 2000, \$ 28,3 milhões; em 2001, \$ 10 milhões só para os EUA

Empresa	Ação exportadora e esforço de marketing	Faturamento anunciado
Embraer	Exportação de aviões a jato. Tem produtos que operam em 25 diferentes empresas pelo mundo. Planeja a construção da 3ª fábrica com investimento de 120 milhões em 2000. Atrai fornecedores ao Brasil.	
Lupo	Exporta meias para EUA.	Em 2000, cerca de \$ 400 mil
IRB	<i>Kit</i> caipirinha. Excelente caso de marketing. Ajusta o produto às necessidades do consumidor de conveniência, facilidade de preparo e ainda faz venda casada.	Venda de 300 mil litros para o exterior
Parceria Buscar Mercedes Benz	Venda de ônibus para China e Cuba.	\$ 200 milhões
Secom Aqui-cultura	Exporta camarões, principalmente para a Europa. Planeja entrar no mercado internacional com a marca Camarão & Cia., por meio de franquia.	950 mil t. de camarão

Fonte: Tabela elaborada pelos autores com informações retiradas de diversos periódicos, com destaque para a publicação *Brazil Now*.

A Tabela 1.8 listou alguns casos de exportações, formas e oportunidades que surgem. São todos exemplos que trouxeram conhecimentos que podem ser explorados por empresas não concorrentes, no sentido do aprendizado do difícil esforço que é o marketing internacional. A seguir, são apresentados nove minicase de marketing internacional, cada qual explorando determinados aspectos.

4.2 Minicase em exportações

4.2.1 *Abrindo mercados: a entrada da Hering no mercado japonês*³

A Hering desenvolveu agressiva estratégia de marketing direto para entrar no mercado japonês. Focando os *dekasseguis* (brasileiros descendentes de japo-

³. Caso elaborado com base em Silvestrini, G. Hering bate à porta dos japoneses. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 19 abr. 2000.

neses que voltaram ao Japão), a empresa utiliza a venda direta, com catálogos e uma rede de vendedores, visando atingir a comunidade brasileira no Japão e, posteriormente, conquistar a clientela local. Essa estratégia justifica-se pela dispersão dos *dekasseguis* no território japonês. Segundo a empresa, é mais fácil ir até eles do que abrir lojas. A estimativa é de que existam de 200 a 300 mil brasileiros *dekasseguis* no Japão.

Depois de testes iniciais de aceitação de produtos, a empresa optou por lançar produtos com duas de suas seis marcas. As roupas femininas levam a marca *Dzarm* e as roupas íntimas foram lançadas com a marca *Hering*. Essas duas marcas foram bem aceitas pelo público japonês, bastante fiel à marca.

Além dos altos custos do frete, a concorrência nesse segmento também é muito alta, principalmente de fabricantes do sudeste Asiático (principais fornecedores de roupas para o Japão), e das grifes européias de alta moda, como Giorgio Armani e Gucci. Para superar essas barreiras, a empresa desenvolveu uma parceria com a Nissei Corporation, empresa local de comércio exterior. A força de um parceiro local permite à Hering diluir os custos de transporte de suas roupas e facilita a entrada de seus produtos no país.

Por sua vez, a empresa japonesa utiliza os produtos da Hering como âncora para alavancar as vendas de outras mercadorias. A Hering também planeja desenvolver uma versão japonesa de sua *Hering Virtual Store*, site que fatura R\$ 50 mil mensais no Brasil.

O volume negociado pela empresa com o Japão em 1999 foi de US\$ 30 mil, e para 2000 cerca de US\$ 200 mil. A Hering em 1999 atingiu um faturamento de US\$ 25 milhões com exportações.

4.2.2 ***O Brasil como base produtiva mundial: a transferência da produção da Agco Tratores***⁴

Em meados de 2000, a empresa Agco iniciou, a partir de Canoas (RS), a exportação de tratores de 65 e 75 CV para os EUA com a marca Massey Ferguson. Inicialmente produzidas na Turquia, a família de tratores passou a ser produzida no Brasil com a transferência da planta. Mantendo sua estratégia de ganhos na escala de produção, em janeiro de 2001, a Agco brasileira assumiu também a produção dos produtos da Deutz argentina.

Além da transferência da fábrica de tratores para Canoas, a produção de colheitadeiras da Argentina foi transferida para a planta em Santa Rosa. Com

4. Caso elaborado com base em Guimarães, L. Agco inicia exportação de tratores aos EUA. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 jul. 2000.

isso, a empresa ganhou em receita e em escala. Tratores e colheitadeiras passaram a competir no mercado argentino com a marca Agco Allis.

A planta em Canoas passou por um processo de reestruturação para sustentar a base exportadora, tendo sido inaugurado um centro de distribuição de componentes ao custo de US\$ 500 mil, para atender à América do Sul e aos novos mercados, como EUA e Austrália, pois os modelos desenvolvidos para os EUA poderão ser exportados para outros mercados, inclusive para a Europa. Com um faturamento mundial de US\$ 2,4 bilhões em 1999, a América do Sul e principalmente o Brasil participaram com vendas entre 11% e 14% desse total.

Produzindo no Brasil as marcas Massey Ferguson e Agco Allis, a Agco atingiu em 2000 um total de 700 unidades exportadas, com a previsão de exportação de 3,4 mil tratores em 2001, gerando aproximadamente US\$ 82 milhões de receita. Ela detém 25% da produção mundial de tratores e colheitadeiras, distribuindo seus produtos em 140 países por meio de 8.500 concessionárias.

4.2.3 ***Entrando no Global Sourcing de varejistas globais: produtores de frutas do Nordeste obtêm certificado de qualidade Carrefour⁵***

As exportações brasileiras de frutas vêm crescendo anualmente. Segundo o Secex, em 1999, as exportações totais bateram o recorde de comercialização, ultrapassando os US\$ 300 milhões, superando em 7% o volume do ano anterior. O maior crescimento nesse segmento deu-se com as frutas frescas, que não incluem a castanha-de-caju, passando de US\$ 105 milhões em 1998 para US\$ 119 milhões em 1999 (alta de 13%). Esse é um segmento importante na pauta de exportação brasileira, com grande potencial de expansão, sendo o Chile seu principal concorrente (exporta US\$ 1 bilhão, com território produtivo muito menor).

Buscando diferenciação e o reconhecimento da qualidade da fruta brasileira em novos mercados, no final de 1999, três empresas nordestinas assinaram acordo de fornecimento com a rede de supermercados Carrefour. As empresas exportadoras Maísa, Nolem e Cajazeira receberam o certificado “Garantia de Origem Carrefour” para o fornecimento de melão para a rede. Esse certificado é válido para as lojas do grupo em 21 países, além das 67 lojas brasileiras. Para conseguir o selo da multinacional, os produtores de frutas passaram por uma rigorosa seleção.

As empresas selecionadas fazem parte da Associação dos Produtores e Exportadores de Frutas Tropicais do Nordeste (PROFRUTAS), que responde por 30% das exportações de frutas do país e por US\$ 120 milhões do PIB nacional.

⁵ Com base em Hossepian, M; Souza, P. H. Exportações de frutas batem recorde. *Gazeta Mercantil*, 20 dez. 1999. *Agribusiness*, p. B-20.

Somente a Maísa, em 1999, exportou US\$ 10 milhões em melão, representando quase metade das vendas brasileiras da fruta no exterior. Na Maísa, 70% dos embarques destinam-se à Europa, sendo metade para a Grã-Bretanha. O segundo mercado relevante é o alemão, e com o atestado Carrefour, a empresa planeja levar suas frutas até o consumidor espanhol.

Esse é um canal de distribuição ainda muito pouco usado por empresas no Brasil, que é o de ser fornecedor mundial das redes varejistas internacionais aqui instaladas. Wal-Mart (EUA), Carrefour (França), Casino (proprietário francês de quase 30% do Pão de Açúcar), Ahold (Holanda), Sonae (Portugal), entre outros, são excelentes canais de distribuição mundial, comprando aqui e colocando em todas as lojas da rede. Necessitam de baixo preço, qualidade e grande volume.

4.2.4 **A Natura no mercado argentino**⁶

A Natura é líder no mercado brasileiro com 13,2% do mercado total de cosmético e perfumaria, atingindo um volume de negócios a preço varejo de US\$ 1 bilhão. A entrada em outros mercados visa manter o crescimento rápido. Para isso, iniciou suas operações internacionais com uma agressiva estratégia de comunicação no mercado argentino. Lançou uma campanha de alta exposição de sua marca em revistas, jornais e televisão.

A campanha de lançamento utiliza o slogan “*La otra cara de la cosmetica*” e pretende apoiar o objetivo de conquistar em três anos 15% do mercado consumidor classe média argentino. A decisão de iniciar as atividades focando o mercado argentino, e especialmente esse segmento, ocorre pela proximidade dos mercados e também devido à proporcionalmente maior força da classe média e média-alta argentina. Nesse país, o consumo *per capita* de cosméticos é 35% maior que o brasileiro em maquiagem e 50% em produtos para a pele.

Presente modestamente há cinco anos na Argentina (Buenos Aires, Córdoba e Rosário) testando a aceitação dos produtos, passa a enfrentar de frente concorrentes que também operam no Brasil, principalmente a Avon (que no segmento de venda direta responde por 30% do mercado argentino) e a L’Oreal na faixa *premium*, que representa 60% do consumo.

Seu objetivo é passar das atuais 5 mil consultoras para 30 mil em 2003. Esse resultado visa atingir 15% de participação no mercado de cosméticos e 6% das vendas diretas. Para tanto, os investimentos na campanha de lançamento e sustentação da marca, além da ampliação dos canais de distribuição, são da or-

6. Elaborado com base em Pfeiffer, I. Natura lança-se ao mundo a partir da Argentina. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 30 ago. 2000. Caderno Empresas & Carreiras, p. C-8; e Leopoldo e Silva, A. M. Natura globaliza sua fórmula exótica. *Gazeta Mercantil Latino Americana*, São Paulo, 27 nov. 2000. Caderno Negócios, p. 5.

dem de US\$ 8 milhões. Para os três primeiros anos no mercado argentino o programa de investimentos contempla US\$ 30 milhões.

A operação no mercado argentino é um primeiro passo para consolidar a base exportadora da empresa, que posteriormente deverá focar os mercados do Chile, do México e dos EUA.

4.2.5 ***A rede de fast-food Habib's está conquistando o México e os EUA***⁷

Oferecendo pratos apimentados e adaptados ao paladar mexicano, no início de 2000, a rede brasileira de *fast-food* Habib's lançou com grande sucesso sua primeira loja em território mexicano. Já no primeiro mês a loja mexicana registrou o mesmo nível de faturamento das principais lojas brasileiras, alcançando um movimento de US\$ 180 mil. A expectativa é que se mantenha entre as três maiores lojas do grupo em faturamento.

Até o final de 2000, o objetivo era abrir 10 lojas, sendo cinco próprias e cinco franqueadas. A meta no México é ter, em seis anos, 220 restaurantes. Para tanto, o investimento necessário deve atingir o valor de US\$ 88 milhões. Cada unidade no México consome até US\$ 400 mil para ser montada. As exigências para montar uma loja consideram um terreno de aproximadamente 1.500 m², uma área construída de 400 m², espaço para *drive thru*, estacionamento e acomodação para 220 pessoas sentadas. Para operar uma loja do Habib's no México são necessários 55 funcionários.

Na fase inicial foram feitos investimentos de US\$ 3 milhões na construção da cozinha central e da primeira loja. O foco agora é o mercado americano, e a entrada nos EUA será pela cidade de Los Angeles. A cidade, além de ser próxima ao México, possui uma grande comunidade latina. Outra vantagem está no valor do aluguel de um imóvel apto a receber a rede em Los Angeles, que é três vezes menor que na cidade do México (US\$ 4.000 *versus* US\$ 11.000). Em apenas um mês de pesquisa a equipe do Habib's identificou mais de 50 imóveis possíveis.

O faturamento médio de um *fast-food* em Los Angeles é de US\$ 230 mil, comparável somente ao das melhores lojas do Brasil. Além disso, não existe nos EUA uma cadeia como o Habib's, que serve comida árabe, mexicana e hambúrguer.

7. Elaborado com base em Komatsu, A. Habib's conquista México e quer os EUA. *Gazeta Mercantil Latino Americana*, São Paulo, 1º maio 2000. Caderno Negócios, p. 7; e Zapparoli, D. *Fast food* brasileiro conquista o exterior. *Gazeta Mercantil Latino Americana*, São Paulo, 18 set. 2000. Caderno Negócios, p. 25.

Os executivos da rede já trabalham com o consulado para facilitar vistos dos brasileiros que serão convocados para montar o projeto de expansão nos EUA. No México, 26 brasileiros ajudaram a montar a expansão da rede.

4.2.6 ***A força das marcas Azaléia e Olympikus no mercado internacional***⁸

A Azaléia é uma empresa voltada para o mercado externo. Em 2000, 20% da produção de 6 milhões de pares foi exportada, totalizando uma receita de US\$ 65 milhões. Com grandes investimentos de comunicação, sua marca é quase tão conhecida em outros países como no Brasil. Está presente em 60 países e atua em todos os continentes, sendo uma das raras multinacionais de setor calçadista. Para garantir tal presença possui distribuidoras nos EUA, na República Tcheca, no Chile, no Peru, na Colômbia e no Uruguai.

Até os anos 70 exportava basicamente *commodities* (chegando a exportar toda a produção). Essa situação foi sendo modificada a partir do início da década de 90, quando passou a focar qualidade e a implementar um esforço de comunicação bastante agressivo internacionalmente. Atualmente, está presente na mídia durante o ano todo tanto no Brasil como em outros países da América Latina e nos EUA.

O segundo foco da empresa é firmar internacionalmente sua marca de artigos esportivos Olympikus. Sua estratégia de comunicação está vinculada ao patrocínio principalmente de equipes de vôlei. Em 2000, patrocinava a Federação Internacional de Voleibol, a Federação Brasileira, além de times da Argentina e da Grécia. Era também patrocinadora oficial do Comitê Olímpico Brasileiro. Há cinco anos a marca Olympikus tornou-se líder na República Tcheca, mantendo em Praga uma loja exclusiva. Essa loja em Praga serve como vitrine para a Europa.

4.2.7 ***Construindo a marca: chocolate Garoto no mercado latino-americano***⁹

Em 10 anos, os chocolates da Garoto tornaram-se uma das marcas alimentícias brasileiras mais conhecidas no Mercosul. A empresa exporta aproximadamente 17% de sua produção. Das atuais 7 mil toneladas que exporta para mais de 40 países, 70% são para o consumidor final com sua marca. Seu objetivo é alcançar 50% do mercado latino-americano e consolidar-se como uma marca

8. Elaborado com base em Demarchi, C. Marca Azaléia já é internacional. *Gazeta Mercantil Latino Americana*, São Paulo, 23 out. 2000. Caderno Comércio Exterior, p. 8.

9. Elaborado com base em Demarchi, C. Os chocolates mais famosos do Brasil. *Gazeta Mercantil Latino Americana*, São Paulo, 20 nov. 2000. Caderno Negócios, p. 3.

regional. Está presente em todo o continente americano, exceto Guianas Francesa e Inglesa, Nicarágua e Guatemala.

A Garoto é líder absoluta no Uruguai, exportando 1,3 mil toneladas para esse país (48% do mercado de chocolates importados). A distribuição é o principal ponto da estratégia de sucesso no Uruguai, por meio da parceria com a distribuidora *Sebamar*. Sua posição na Argentina, de liderança, também é favorável (o país consome de 1,3 a 1,4 mil toneladas de chocolates Garoto por ano).

Seu atual alvo é o Chile, sendo destinados 1,1 mil toneladas para esse mercado em 2000, um volume 304% superior ao de 1999. A entrada no Chile ocorre pela parceria com a distribuidora *Lagos Del Sur*.

Em toda a América Latina a Garoto investe em agressivas campanhas de comunicação baseadas principalmente em ações de degustação, concursos de vendas e promoções para o consumidor final. No ano de 2000, investiu US\$ 25 milhões em comunicação, sendo US\$ 2 milhões em mercados externos.

Outro importante mercado é o americano, para o qual a empresa exporta 3 mil toneladas anualmente de produtos acabados e matérias-primas para outras indústrias. Nos EUA, a caixa amarela de bombons sortidos somente é conhecida pela comunidade hispânica. A estratégia adotada optou por desenvolver uma linha específica de chocolates *premium* com a marca *Surreals* em três sabores. O foco de atuação inicial é a região nordeste, mais fria e que concentra os chocolateiros mais exigentes e endinheirados do país.

Percebe-se, pelo exemplo da Garoto, a dificuldade na construção de uma marca. São 10 anos de investimento. Seu exemplo mostra o caso de uma empresa que busca conquistar a América Latina concomitantemente à entrada no mercado norte-americano.

4.2.8 ***Sadia e Perdigão criam a BRF Trading***¹⁰

A Perdigão é uma das principais empresas exportadoras do país, atingindo um faturamento de R\$ 517 milhões em 1999, volume 68% superior ao de 1998 e quase um terço de sua receita total de R\$ 1,8 bilhão. A evolução das exportações é sensível: em 1994, exportou R\$ 116 milhões; e em 1999, atingiu o valor de R\$ 517 milhões. Do total exportado, 30% vão para a Europa, 30,5% para o Oriente Médio, 33,8% para o Extremo Oriente, enquanto os outros mercados consomem 5,6%.

¹⁰ Elaborado com base em: Sadia e Perdigão unidas para exportar. *Jornal da Tarde*, São Paulo, 26 abr. 2001. Caderno Economia; Capozzoli, R. Rússia terá 1º escritório da BRF Trading. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 21 maio 2001. Caderno Economia; Caetano, J. R. Para inglês comer. *Exame*, São Paulo: Abril, p. 60, 22 mar. 2000.

Sua estratégia de ação no mercado internacional objetiva manter pelo menos 25% de seu faturamento gerado pela exportação. Essa grande presença no mercado externo faz parte da estratégia de longo prazo da empresa, que por um lado busca um produto competitivo globalmente, produzindo um frango de alta qualidade, e por outro aproveita uma vantagem específica do país, que atualmente possui o preço mais competitivo do mundo em frangos.

Sua especialização avança no sentido de atender às necessidades dos diferentes mercados. A empresa abate e corta frangos em pedaços para atender às diferenças de preferência dos consumidores estrangeiros: o peito vai para a comunidade européia, a coxa e a sobrecoxa vão para o Japão e os pés, as asas e o pescoço vão para Cingapura e Hong Kong. A presença no mercado internacional diminui a dependência da empresa do mercado interno, que apresenta uma concorrência predatória em alguns casos. Além disso, defronta-se com a presença de produtores que não pagam impostos e ofertam produtos sem os cuidados higiênicos necessários.

O principal objetivo é o avanço no mercado europeu, apesar das exigências e dos obstáculos. Desde novembro de 1998 a Perdigão consegue vender produtos diretamente para duas das maiores cadeias supermercadistas da Europa sem a interferência dos atacadistas: a líder Tesco, que fatura US\$ 27 bilhões por ano, e a Asda, terceira do mercado inglês, que fatura US\$ 13 bilhões.

A Perdigão é certificada pela European Food Safety Inspection Service (EFSIS). Essa certificação possibilitou o aumento de 162% nas exportações para a Europa de produtos cozidos e congelados com maior valor agregado. Atualmente, um de seus principais objetivos é desenvolver uma marca mais fácil de pronunciar no exterior.

Falta ainda a entrada no maior mercado do mundo, o norte-americano. Para tanto, deverá fechar um acordo bilateral de normas de controle sanitário, pois já é indiretamente fornecedora da norte-americana Wal-Mart.

No início de 2001, a Sadia e a Perdigão formaram uma empresa para exportar carne suína e de frango para mercados emergentes, nos quais as duas empresas não concorrem. A empresa, denominada BRF Trading, terá um capital social formado por 50% de participação de cada um dos sócios.

A BRF Trading pretende faturar US\$ 150 milhões e exportar mais de 120 mil toneladas já no primeiro ano. Seu objetivo é aumentar a escala de produção para ganhar competitividade nos novos mercados, diminuindo custos. Os alvos da companhia serão Rússia, países da Euroásia, Egito, África do Sul, Angola, Cuba, República Dominicana, Irã, Jordânia e Iraque. O primeiro mercado-alvo a ser trabalhado será o russo, no qual a empresa está instalando seu primeiro escritório. A Rússia foi escolhida por ser o terceiro maior país importador de car-

ne suína do mundo, com uma aquisição externa em 2000 de cerca de 310 mil toneladas e perspectivas de importação de aproximadamente 400 mil toneladas. É também grande importadora de carnes de aves, já que compra 900 mil toneladas do produto.

A nova empresa busca ter porte para competir com as maiores empresas do setor de alimentos industrializados do mundo. Dentro das estratégias de competição estão ganhos com maior poder de negociação, otimização de custos, logística e estudo criterioso de cada região em que a empresa irá atuar.

Além disso, as exportadoras brasileiras de suínos negociam a exportação diretamente no mercado varejista local, o que permite um aumento considerável da margem de lucro, haja vista que existia uma limitação restringindo as exportações somente às processadoras russas.

4.2.9 ***Selos e abertura de mercados: o caso do açúcar orgânico***¹¹

Desde 1997, a Usina São Francisco, de Sertãozinho (SP), produz o açúcar orgânico Native, exportando-o para 20 países. A certificação é dada pela Farm Verified Organic (FVO), dos EUA, e pela Ecocert, da União Européia e da International Federation of Organic Agriculture Movements (Ifoam), com auditorias anuais, nas quais se verificam desde os canaviais até a tecnologia de embalagem. A área de canavial é de 12.970 hectares.

Para obter as certificações internacionais não são permitidas queimadas na colheita. Assim, a cana é colhida crua, com máquina. Em relação ao ataque de pragas, a utilização de inimigos naturais tem-se mostrado eficiente. Pequenas vespas são criadas no laboratório entomológico da empresa para ajudar no controle da broca-da-cana.

A venda do açúcar orgânico tem crescido ano a ano. Em 1997, foram vendidas 1,6 mil toneladas; no ano seguinte, as vendas subiram para 4 mil toneladas, chegando a 12 mil toneladas em 1999. O preço médio do produto está em torno de R\$ 2,80/quilo, ante R\$ 1,00 do açúcar convencional.

Na seção 5 será descrito como organizar o esforço exportador de marketing. A melhor maneira de organizá-lo por meio do Plano de Marketing. Este pode ser válido para uma empresa, uma cooperativa, um país ou uma associação setorial, entre outros.

¹¹ Elaborado com base em Netto, I. Brasil vende açúcar Native para 20 países. *Estado de São Paulo*, São Paulo, 15 nov. 2000. Caderno Agrícola.

5 ELABORANDO UM PLANO DE MARKETING PARA EXPORTAÇÕES¹²

Para esta última parte, os exemplos e itens considerados nas seções anteriores auxiliam no fecho deste artigo, que traz como elaborar um plano de marketing para exportações. Este deve contemplar as seguintes etapas:

Fase 1 – Introdutória

- a) inserção do plano de marketing no plano corporativo da empresa;
- b) análise do mercado consumidor no enfoque de cadeia produtiva;
- c) análise de situação interna em marketing;
- d) estabelecimento dos objetivos e das metas de marketing;
- e) estratégias para atingir os objetivos propostos.

Fase 2 – Planos das variáveis controláveis de marketing

- f) plano de produtos, marcas e embalagens;
- g) plano de comunicações;
- h) plano de canais e distribuição;
- i) plano de força de vendas e administração de vendas;
- j) plano de precificação;
- k) orçamentação e controle.

Fase 3 – Monitoramento

- l) acompanhamento e correções.

A seguir, essas etapas serão mais bem explanadas, apenas como ponto de partida para a elaboração de planos. Como visto na seção 4, a criatividade e o conhecimento de mercados e culturas estabelecem os pontos-chave das estratégias das empresas que atuam em outros mercados além do doméstico. Portanto, não é o objetivo descrever com detalhes; apenas sinalizar direções.

¹² Elaborado por Marcos Fava Neves, com base em diversas propostas de planos de marketing na literatura, entre elas as de Kotler, Las Casas, Cooper e Lane, Campomar, Westwood, MacDonald, entre outros, acrescentado de contribuições de projetos realizados (ou com participação) nessa área de planejamento, projetos e plano de marketing para as seguintes empresas: Aurora, Crystalsev, Vallée, Abecitrus (Fundecitrus), Sanavita, Lagoa da Serra, entre outras. Trata-se de livro que está sendo elaborado para a Atlas pelo primeiro autor.

Fase 1 – Introdutória

a) Inserção do plano de marketing no plano corporativo da empresa

Nessa fase, deve-se trazer um histórico da empresa, verificar a relação do plano de marketing no plano corporativo (se a empresa tiver um), quais são as grandes metas da organização e a importância do marketing para as grandes metas. Deve-se também verificar a compatibilidade do que está sendo proposto como metas de marketing (por exemplo, aumentar vendas em 20%) com as outras áreas da organização, tais como a produção, a área administrativa/financeira e os recursos humanos.

b) Análise do mercado consumidor no enfoque de cadeia produtiva

Nessa fase, é analisado o ambiente externo da empresa, ou seja, o mercado no qual está operando. É interessante começar com um desenho da cadeia (sistema), seguido de levantamento de dados secundários existentes, da estrutura do mercado e análise geral dos concorrentes, e terminar com as oportunidades e ameaças advindas das variáveis incontroláveis (ambiente político/legal, econômico natural, sociocultural e tecnológico).

Também nessa fase é interessante a análise do comportamento do consumidor final (nos países/mercados destino) e do consumidor intermediário (distribuidores internacionais). Os modelos de análise do processo de decisão de compra em marketing são bastante úteis para entender melhor e visualizar possíveis estratégias de entrada.

A montagem de um sistema de informações de marketing também é atividade a ser desenvolvida nessa etapa, verificando-se quais são as informações internas e externas relevantes, onde buscar essas informações, como estruturar um banco de dados útil e como fazer a inteligência do mercado. Também nessa fase serão verificadas as pesquisas necessárias e como esse sistema teria funcionamento e retroalimentação. Finda essa etapa de análise externa, pode-se proceder à análise interna da empresa que deseja exportar.

c) Análise de situação interna em marketing

Todos os pontos da empresa devem ser levantados, os principais pontos fortes e fracos e, se possível, comparativamente com o desempenho dos principais concorrentes.

d) Estabelecimento dos objetivos e das metas de marketing

Os principais objetivos devem ser colocados, em termos de vendas, de participação e presença em mercado e outros. O nível de detalhamento deve ser o

maior possível, para que essas metas possam ser observadas no transcorrer do período para o qual o plano foi elaborado.

e) **Estratégias para atingir os objetivos propostos**

Nesse item, são listadas as principais estratégias que serão usadas para atingir os objetivos propostos no item anterior. Deve-se discorrer sobre segmentação de mercados, seleção de mercados-alvo, diferenciação, entre outros fatores. Na realidade, esse item acaba por ser um grande resumo dos itens da Fase 2.

Fase 2 – Planos das variáveis controláveis de marketing

f) **Plano de produtos, marcas e embalagens**

Nessa etapa, faz-se a análise de produtos e linhas de produtos para exportação, bem como de linhas de produtos complementares – decisões de expansão. Também são levantadas as oportunidades de lançamento de novos produtos.

A decisão de marcas para o mercado externo, bem como as decisões de embalagens, é tomada nesse momento dentro de um plano de marketing. Fornecimento para marcas próprias dos varejistas, mudanças de nomes, legislação de rótulos, entre outros, são fatores para consideração.

Deve ser feito também um orçamento ligado às despesas com produtos, novos produtos e outras que estão nessa etapa.

g) **Plano de comunicações**

O plano de comunicações envolve a identificação do público-alvo para quem será dirigida a comunicação, os objetivos de comunicação que se deseja (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros).

Finda a identificação do público-alvo e dos objetivos, deve-se estudar o composto de comunicação que será utilizado: qual será o plano de propaganda, o plano de relações públicas e publicidade e o plano de promoção de vendas.

A comunicação deve ter um orçamento, e os resultados devem ser mensurados. Como isso é feito apenas durante a execução do plano, nessa etapa devem apenas ser indicados como os resultados serão medidos, ou seja, como verificar se os objetivos propostos serão atingidos. Adaptações e outras considerações ligadas à comunicação nos países onde estas serão realizadas devem ser feitas.

h) **Plano de canais de distribuição**

Nessa fase, devem ser analisados os canais de distribuição dos produtos da empresa, os possíveis canais e as oportunidades e ameaças.

Os objetivos de distribuição (presença em quais mercados, e em que tipo e número de pontos-de-venda), bem como os possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor, devem ser feitos. A seleção de parceiros internacionais envolvidos na distribuição deve ser criteriosa.

Com base nas especificidades dos ativos envolvidos no processo, as decisões de como entrar no mercado internacional devem ser tomadas, tais como se estas serão via franquias, via *joint ventures* ou outras formas contratuais, ou até mesmo via integração vertical. Também como elaborar os contratos internacionais com os canais de distribuição deve fazer parte dessa análise.

i) **Plano de força de vendas e administração de vendas**

Essa etapa deve ser feita, e pode sê-lo de maneira individual ou inserida no item anterior. Deve-se olhar a adequação e o dimensionamento da força de vendas, a questão da cobertura e dos territórios, como serão os ciclos de pedidos e expedições, a remuneração, as comissões e os incentivos e, finalmente, a análise de conflitos.

j) **Plano de precificação**

Nessa fase devem ser colocados que preços devem ser praticados e quais os objetivos da empresa com relação a eles. A análise de demanda, os custos de produção e os custos, preços e ofertas dos concorrentes devem ser ponderados. Finalmente, deve ser escolhido um método a ser usado na determinação de preços e que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais etc.) serão praticados.

k) **Orçamentação e controle**

Todos os orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos, tais como os ligados a produtos (item *f*), a comunicações (item *g*), a distribuição (item *h*) e a força de vendas (item *i*), devem ser colocados nesta etapa para que se tenha um orçamento completo para o Plano de Marketing, visando atingir os objetivos colocados no item *d*.

Fase 3 – Acompanhamento

l) **Acompanhamento e correções**

Essa fase, que começa após o início do plano, refere-se ao acompanhamento do plano, às equipes envolvidas e a ações corretivas.

Alguns aspectos metodológicos:

- normalmente esse modelo tem sido usado para o período de um ano. Ou seja, faz-se o plano em três ou quatro meses antes do período marcado para o início, e o plano contempla 12 meses. O fator tempo pode ser ajustado;
- o plano na forma como foi proposto está direcionado para uma empresa específica. Pode ser adaptado para uma associação setorial, para um Estado, uma cidade, um país, entre outros. Essas adaptações não estão contempladas aqui, mas podem ser feitas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto foi propositalmente colocado como o primeiro capítulo deste livro sobre Marketing & Exportações. Teve como objetivo trazer grandes números da Balança Comercial do Brasil, mostrar como o marketing pode ser útil, ilustrar casos de sucesso e apresentar, como ponto de partida, uma metodologia para o planejamento de marketing, que pode ser adaptada para qualquer setor.

O objetivo, como será sempre tratado neste livro, é o de adicionar valor à produção feita no Brasil. Quais são as grandes ações que devem ser feitas? A lista é inesgotável, como será visto nos próximos capítulos.

Diversos outros assuntos são de fundamental importância para exportações, tal como o ambiente institucional, e aí a adequada participação nos fóruns de discussão internacionais. Estratégias individuais de empresas são moldadas pelas regulamentações que existem para a realização das trocas. Empresas individualmente têm pouco poder em alterar essas regulamentações, mas, quando associadas, podem tentar intervir e modificá-las. O Brasil apenas recentemente desperta para esforços conjuntos no mercado internacional, envolvendo esforços públicos e privados. Esforços com qualidade.

Também só por esses tempos começou a despontar a liderança econômica e política do Brasil na América do Sul. O Brasil deve assumir a liderança natural dessa região, onde os outros países pegam “carona”. Riqueza ao Brasil significa riqueza a esses outros países, pois afinal acabam tendo saldo nas relações comerciais com o Brasil. No momento são necessárias postura e qualidade políticas. Algo que, pelo menos no executivo, começa a aparecer recentemente. O foco das preocupações do Brasil deve ser os grandes mercados, e não perder esforço com questões pequenas de economias pequenas.

Comenta-se muito no estabelecimento da marca Brasil. Recente pesquisa da Young & Rubican em 35 países mostrou que estrangeiros associam forte-

mente a marca Brasil a adjetivos como “única”, “amigável”, “divertida”, “dinâmica”. Essas características e os recentes investimentos anunciados devem fazer com que o importante setor turístico cresça no país, ajudando no item serviços.¹³ Deram notas mais baixas à marca Brasil em “confiabilidade”, “qualidade” e “inovação”. Essas notas devem trazer sérias preocupações. Se hoje as empresas importadoras buscam qualidade no fornecimento e regularidade, além de criatividade na solução de problemas, como fica então posicionado um fornecedor em que confiabilidade, qualidade e inovação são pontos fracos? A reversão dessas percepções levará tempo e esforços conjuntos. Contudo, sempre é dia para “começar um regime”. Os resultados são graduais e motivadores.

13. BLECHER, Nelson. Os dois Brasis. *Exame*, São Paulo: Abril, 29 nov. 2000.



2

O Desafio das Exportações



Roberto Giannetti da Fonseca

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é uma economia tradicionalmente voltada para o mercado interno, com baixo grau de inserção internacional, e há muitos anos seu nível de exportação está próximo de 8% do PIB. Na década de 90, uma série de políticas trouxe um viés antiexportador, tanto na parte cambial quanto na parte tributária, e não existe, de maneira geral, um empresariado portador de uma cultura exportadora ou principalmente de uma experiência exportadora.

Essas características revelam as dificuldades do Brasil em tornar-se de fato um país com uma orientação maior para o mercado externo, ainda mais diante de um período no qual o fenômeno da globalização e a abertura dos mercados tornam cada vez mais crítica a questão da competitividade, não só dos produtos brasileiros lá fora, mas também dos produtos importados aqui no Brasil.

Um país em desenvolvimento como o Brasil precisa também atrair poupança externa para agregar a sua capacidade de investimento, e poder ter níveis de desenvolvimento e crescimento econômico maiores. Tal fato apresenta outro desafio, o da balança de pagamentos, de como servir ao déficit da balança de serviços e ao déficit em conta corrente de uma forma sustentável. Assim, torna-se absolutamente necessária, para que haja credibilidade e sustentabilidade na balança de pagamentos, a geração de saldos comerciais positivos. Portanto, o próprio crescimento do mercado interno depende em grande parte do desempenho das exportações.

2 OBJETIVOS

Os objetivos deste texto são caracterizar o atual desempenho do comércio exterior brasileiro, analisar a política cambial, sobretudo no período pós-1999 e as implicações sobre o comércio exterior, a estrutura de crédito no Brasil e o financiamento às exportações, o *rating* brasileiro e suas implicações para o país, a substituição competitiva das importações e, por fim, as conclusões são feitas com base nos pontos levantados e nas perspectivas do atual momento econômico brasileiro.

3 DESEMPENHO DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO

O Brasil teve, no ano de 2000, um desempenho do comércio exterior que trouxe de um lado satisfação e, de outro, frustração. A satisfação refere-se ao desempenho das exportações, que cresceram nesse ano ao redor de 15% em relação a 1999, enquanto o comércio mundial cresceu num ritmo de 8%, ou seja, a metade do desempenho do Brasil. Trata-se de um dos maiores crescimentos relativos das últimas décadas, e o maior crescimento em valor absoluto da história brasileira. Esperava-se atingir US\$ 56 bilhões em exportações até o final de 2000, um crescimento de aproximadamente US\$ 8 bilhões em valor absoluto em relação a 1999, com destaque para produtos manufaturados que tiveram durante 2000 um desempenho bem marcante.

Infelizmente, os produtos primários agrícolas e minerais não apresentaram desempenho semelhante. Não por menor interesse ou ineficiência do setor, mas principalmente por uma conjuntura internacional adversa que ainda apresentou preços relativamente modestos, inferiores aos que se verificaram em anos passados. Se os preços do ano 2000 fossem equivalentes aos de 1997, o Brasil teria apresentado neste ano um superávit entre US\$ 6 a US\$ 7 bilhões.

Assim, os preços mantiveram-se retraídos durante 2000, trazendo uma frustração. Some-se isso às variáveis exógenas completamente fora do controle nacional, principalmente o preço do petróleo e a taxa de câmbio do Euro, que em termos relativos líquidos desvalorizou tanto ou mais do que o Real nos últimos dois anos. Foram quase 29% no pico, atingindo EU\$ 0,83 por dólar.

4 POLÍTICA CAMBIAL: SITUAÇÃO ECONÔMICA BRASILEIRA NO INÍCIO DE 1999

Uma análise histórica da política cambial brasileira expõe um período de sobrevalorização do Real pré-1999, que desestruturou o parque exportador bra-

sileiro. Esse período criou um viés antiexportador que somente foi corrigido com a introdução do regime de taxas flutuantes. O câmbio sobrevalorizado causava um momento extremamente perturbador para o comércio exterior brasileiro, com preços relativos equivocados, e um sinal de estímulo à importação e de restrição à exportação. Esse desequilíbrio causou déficits em conta corrente de mais de 5% e acabou por ocasionar a desvalorização.

Se por um lado a necessidade de equilíbrio do mercado pressionava rumo à desvalorização, de outro, a perspectiva de uma explosão inflacionária mantinha argumentos em favor da manutenção do regime cambial. Como visto, esses temores não se confirmaram pois a estabilidade já estava de certa forma consolidada e a desvalorização foi feita em um momento de recessão da economia brasileira. Não havia, portanto, um risco de inflação gerada por aumento da demanda; pelo contrário, os preços continuaram competitivos e não evoluíram de forma dramática como muitos consultores e economistas estavam prevendo.

Contradizendo as perspectivas traçadas para a economia brasileira, que no início de 1999 eram as piores possíveis, verificou-se uma rápida recuperação da economia, recolocando o Brasil de volta aos trilhos, levando a uma perspectiva de estabilidade com crescimento sustentável a partir de 2001. Portanto, pode ser considerado que a política cambial flutuante adotada em 1999 é atualmente uma das maiores virtudes da economia brasileira, especialmente se comparada ao dramático caso vivido pela Argentina em 2000.

Assim, deve-se respeitar a influência do mercado na fixação da taxa de câmbio, que é dado pelo fluxo de entrada e saída das divisas derivadas dos credores, investidores, importadores, exportadores e turistas, ou seja, todos os agentes envolvidos neste processo.

Qualquer ação do Banco Central no mercado de câmbio que não seja dentro da estratégia de formação de reserva ou de redução de eventual volatilidade da taxa não é compatível com o espírito do novo regime cambial iniciado em janeiro de 1999. É preciso agregar cada vez mais confiabilidade às regras do mercado de câmbio e confiar que a verdadeira paridade da moeda nacional será a resultante do encontro dos fluxos de divisas dos vários segmentos integrantes desse mercado.

5 ESTRUTURA DE CRÉDITO NO BRASIL E FINANCIAMENTO ÀS EXPORTAÇÕES

Entender o financiamento às exportações, e mesmo o financiamento geral da economia brasileira, está diretamente relacionado à compreensão de dois fatores estruturais: as questões derivadas do custo e do acesso ao crédito.

O Brasil tem uma estrutura de crédito ruim, especialmente devido à disputa existente entre o setor público e o setor privado na demanda por crédito que ocorre pressionada pelo grande déficit público existente.

Assim, mesmo que no médio prazo se mantenham conflitos entre a política fiscal e a política de desenvolvimento, é importante ressaltar que esta política fiscal tem como derivativo a queda da taxa de juros, que é importante na competitividade de todo o conjunto da economia. Portanto, é preciso ter pragmatismo para entender os resultados da política fiscal em termos de competitividade sistêmica para a economia brasileira.

Outro importante ponto é o tamanho do mercado brasileiro de capitais. O país não tem um mercado primário de capitais onde se possam lançar as ações e buscar capital de risco para capitalizar as empresas e expandir suas ações. O mercado de crédito é de difícil acesso e caro.

Um caso ocorrido em 1998 esclarece o entendimento de como o Brasil é prejudicado em relação à economia globalizada internacional pela questão da falta de mercado de capitais e da reduzida estrutura de créditos no país: um dirigente de uma grande empresa multinacional relatou que, dentro de um processo de expansão, sua multinacional comprou um concorrente pelo valor de US\$ 8 bilhões. Quando questionado sobre a forma de pagamento, esse dirigente relatou que pagou a vista, por meio de um lançamento de bônus de 30 anos com juros de 6% ao ano.

É dentro desse cenário que o Brasil e as empresas brasileiras têm de competir. Muito ainda deve ser feito, mas a competitividade brasileira está melhorando, principalmente na questão do crédito. Por exemplo, bancos como o BNDES e o Banco do Brasil têm fortalecido o crescimento do mercado de Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC) nos anos de 1999 e 2000, o Programa de Gestão de Negócios Internacionais (PGNI) vem aumentando a base exportadora induzindo novas empresas a entrar na exportação, e o Banco do Nordeste tem feito um trabalho focado em sua região, fomentando empresas e apoiando o programa especial de exportação.

Portanto, há uma mobilização efetiva do setor público para modificar o panorama da atual dificuldade de acesso ao crédito às exportações. Isso, porém, deve ocorrer de forma consistente, pois enquanto o país apresentar uma debilidade na área fiscal, e ela ainda é muito forte, o acesso a um crédito competitivo será uma ilusão. A questão do custo do acesso é uma questão de tempo. O Brasil está evoluindo, buscando com seriedade e realismo, da melhor forma possível, diminuir a desvantagem competitiva especialmente em relação aos países desenvolvidos.

6 FONTES DE FINANCIAMENTO

Atualmente, o BNDES é a principal fonte de financiamento à produção. Essa situação ainda deve manter-se em um futuro próximo, mas pode-se prever

que existirá mais acesso a linhas de capital estrangeiro, ou mesmo a abertura do mercado de capitais.

Caminha-se também para o desenvolvimento de um formato de governança corporativa, sendo que o próprio BNDESpar já está anunciando que voltará a fazer investimento em empresas que apresentem esse perfil de governança corporativa, próximo ao padrão que a Lei das S.A. está discutindo no congresso.

Com a aprovação da Lei das S.A., o sócio minoritário passará a ter maior segurança, e isso deve permitir que os fundos de pensão (*equity funds* privados) tenham mais confiança para investir em empresas com potencial de crescimento, de maior rentabilidade. Todo esse processo deve provocar uma verdadeira revolução nessa área de mercado de capitais, trazendo uma expansão da produção, com novas fontes de capital próprio e de terceiros para o financiamento da produção.

Quanto ao capital de giro pré e pós-embarque, entende-se que o Brasil possui uma estrutura relativamente adequada, principalmente por meio da atuação do Banco do Brasil e do BNDES no programa *Proex*. Neste momento, o que o Brasil precisa é aumentar os recursos e melhorar o acesso a eles. Um exemplo disso é o crescimento do fundo de aval, disseminando crédito por meio de agentes privados por ACC e o Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE). Deve-se também registrar a evolução qualitativa de toda parte de regulamentação, de forma que o Banco Central vem implementando, flexibilizando cada vez mais as regras de ACC e ACE atraindo, com isso, a atenção dos bancos para esse tipo de operação.

Outro importante aspecto limitador no financiamento às exportações brasileiras está relacionado às garantias de médio e longo prazo. Com a restrição do Convênios de Créditos Recíprocos (CCR), ocorre, com sucesso, a duplicação do esforço da seguradora brasileira de crédito à exportação. Com a reestruturação, o fundo de garantia de exportação, que é o lastro da seguradora para efeito de resseguro, recebeu em 2000 R\$ 500 milhões de aporte de capital adicional do Tesouro.

Nesse sentido, o Governo, o BNDES e o setor privado têm trabalhado juntos na tentativa da formulação de um fundo de investimento em empresas exportadoras que possa aportar capital de risco para médias empresas nacionais que apresentem boa taxa de rentabilidade, transparência de contas e administração profissional em um futuro próximo. Assim, os fundos hoje não reclamam da falta de recursos e sim da falta de projetos confiáveis e que possam ser atraídos para o investidor nacional e estrangeiro.

O Brasil possui bons projetos, o que falta é adequá-los ao perfil do investidor. Cabe ao BNDESpar aumentar a capitalização das empresas brasileiras, melhorando sua qualidade de crédito para que essas empresas possam, com um novo capital de risco e com a melhor qualidade de crédito, ter taxas de juros menores no mercado financeiro.

7 **RATING BRASILEIRO**

Outro aspecto central para questão do financiamento das exportações é o *rating* do país, sendo que o volume de exportações e o resultado da balança comercial passaram a ser um elemento fundamental para a credibilidade de um país na relação dívida externa líquida sobre exportação.

Esse é um ponto delicado, pois o índice brasileiro ainda é muito alto, um pouco maior do que 6,5 vezes, ou seja, em 2000 o Passivo Externo Líquido (PEL) atingiu US\$ 355 bilhões, o equivalente a 6,5 vezes o volume de exportações no mesmo período, ou ainda cerca de 60% do PIB. Esse ponto tem tamanha relevância, na última avaliação do Brasil, feita pela Standard & Poor, pois era a variável principal.

A questão do *rating* tem causado sérias preocupações no Banco Central e no Ministério da Fazenda, devido à impossibilidade de se baixar a dívida externa a curto ou médio prazo. A principal alternativa está em buscar maior poupança externa, e isto somente ocorre mediante o aumento da exportação. O *rating* define o custo do dinheiro brasileiro, visto que são bilhões de dólares em *spread* que estão embutidos nessa definição.

Nesse sentido, o Brasil tem conseguido mostrar de uma maneira muito crível que está conseguindo desenvolver uma política agressiva de expansão das exportações. Assim, é de esperar que agências como a Standard & Poor considerem a política em vigor e avaliem a perspectiva de melhora da economia brasileira.

8 **SUBSTITUIÇÃO COMPETITIVA DAS IMPORTAÇÕES**

A questão da substituição competitiva das importações é um tema muito debatido quando se analisa a política de comércio exterior do país. Existe uma preocupação muito grande com a dependência de componentes importados que nossa indústria possui no momento.

A situação é preocupante, mas o alarmismo está muito vinculado à não-atuação do Governo. Se nada for feito em termos de substituição de componentes eletrônicos, como nas áreas de informática e telefonia celular, por exemplo, o crescimento exponencial da demanda esperada desses produtos no Brasil será um fator inacreditável de desequilíbrio na balança comercial.

Atualmente, o Brasil importa semicondutores de várias formas, seja nos circuitos impressos, nos semicondutores propriamente ditos, seja nos produtos finais já produzidos. O Brasil está importando US\$ 4 bilhões por ano de componentes eletrônicos, e este já é o segundo item da pauta, logo após o petróleo.

Em 2003, as projeções estimam o dobro desse valor (US\$ 8 bilhões), passando o petróleo.

Cabe ao país dar a devida atenção ao tema, pois sem uma política de atração de capital e substituição competitiva desses setores, o desafio de sustentar o crescimento será muito maior. O Governo, por intermédio do Ministério do Desenvolvimento e da Camex, está atento ao tema. O BNDES já tem os instrumentos para começar essa política de substituição competitiva, e o Governo irá atuar firme nessa posição de atrair novos investidores para o Brasil, não só nesta área de eletrônicos, mas também em áreas que têm relação com o *agribusiness*, como biotecnologia.

A biotecnologia cresce no mundo a taxas de 40 a 50% ao ano, e é um dos focos de maior atenção dos países desenvolvidos. O Brasil precisa incentivar tanto a vinda dessas multinacionais de biotecnologia como desenvolver empresas brasileiras para não ficar fora da pauta dinâmica do mundo, que são produtos como *software*, biotecnologia, componentes eletrônicos, química fina, produtos de informática, medicamentos e cosméticos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estas reflexões são necessárias para poder planejar adequadamente a economia e reagir. Esta é a mensagem-chave. O Brasil não pode retornar à situação do chamado *stop and go*, os ciclos e anticiclos da economia brasileira, onde o crescimento irresponsável em um momento poderia tornar-se logo em seguida uma recessão com as consequências desastrosas.

Não é possível assumir uma posição passiva. A política de comércio exterior exige a definição de políticas de exportação e de competitividade no nível microeconômico, que estão sendo implementadas, visando trazer ao setor privado exportador condições de maior competitividade já a partir de 2001.

Essa política de exportação foi lançada na Enaex de 2001, Encontro Nacional de Exportadores, e possui três categorias de medidas:

- medidas de redução de custos de exportação na área logística, financeira e tributária, procurando racionalizar, simplificar, aprimorar tanto quanto possível a operação da exportação em toda a sua abrangência, de forma que se possa ter uma competitividade sistêmica;
- políticas horizontais, que atinjam todos os setores envolvidos na exportação;
- difusão da cultura exportadora por meio dos organismos que estão disponíveis.

Além disso, existe um trabalho de estímulo de estratégias empresariais, pois não bastam reduções de custo e câmbio, se não existir trabalho conjunto entre Governo e setor privado. E pensar em estratégias empresariais significa aumentar o valor agregado, significa promoção comercial, significa políticas de acesso a mercados, internacionalização de empresas, investimento orientado à exportação. E principalmente, a atuação conjunta do Governo e empresariado exportador, pois as exportações não irão aumentar na necessidade de que o país precisa para os próximos anos se esse esforço comum não acontecer.

Em termos de valor agregado, existem dezenas de casos no Brasil no qual a introdução de um simples diferencial mercadológico, embalagens, modalidades de venda mais avançada, podem trazer, sem exageros, muitos bilhões na pauta de exportação brasileira, sem que com isso o Brasil precise produzir um quilo a mais do que já produz. Basta pensar na exportação de forma mais pragmática, mais inteligente, de uma forma empresarial.

A elasticidade PIB/importação é crescente. Cada vez mais, o Brasil deseja produtos com maior conteúdo tecnológico, o que leva a um maior conteúdo de importação, especialmente nos produtos da nova economia.

Atualmente, espera-se que o Brasil possa chegar ao ano de 2002 não com aqueles US\$ 100 bilhões planejados em 1998, mas com saldo positivo na balança comercial e com crescimento das exportações e importações, que permita ao país um crescimento contínuo aos níveis de 4% ou 5% ao ano, e gere os mais de 1 milhão de empregos por ano que a sociedade brasileira carece para manter um desenvolvimento social adequado.

Portanto, essa é a colaboração que o setor exportador pode trazer, e esta é uma tarefa que cabe não só ao Governo, mas principalmente ao setor privado, que é quem produz e exporta. Ao Governo cabe gerar as políticas públicas corretas para que o setor privado possa desempenhar de forma eficaz seu trabalho.



3

Marketing e Exportação de *Commodities*



Marcos Fava Neves

1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO CAPÍTULO

Com base na análise de dados da participação do Brasil nas exportações mundiais, percebe-se como existe espaço para crescer. O Brasil tem menos que 1% de participação, e exporta metade do exportado pelo México. O elevado protecionismo nos principais mercados, aliado a subsídios, sempre foi uma das argumentações mais fortes para explicar esse desempenho. Pode-se, porém, chamar a atenção para outros aspectos e verificar se a lição de casa foi ou está sendo feita. A hipótese é que esta é feita parcialmente, e em algumas das cadeias produtivas geradoras de *commodities*.

Para realizar a lição de casa, um referencial importante para ser usado em estratégias de exportações, para empresas, indústrias, associações setoriais e, por que não, estratégias governamentais, é o referencial trazido pela literatura de marketing, notadamente dois temas: canais de distribuição e marketing global.

Na literatura de marketing global, destacam-se autores como Keegan e Green (1999)¹; Jeannet e Henessey (1998) e Kotabe e Helsen (2000). No referencial de canais de distribuição, onde se destacam os livros de Stern et al. (1996), sendo a primeira edição produzida em 1977; o de Rosembloon (1999), cuja edição inicial data de 1978; o de Berman (1996); o de Corey et al. (1989); e, finalmente, o de Pelton, Strutton e Lumpkin (1997), com uma abordagem mais ligada a gestão dos relacionamentos. Diversos periódicos internacionais

1. Todas as citações estão referenciadas no final do livro.

também tratam desses assuntos (Anderson e Coughlan, 1987; Anderson e Gaignon, 1986; Achrol e Stern, 1988).

Trata-se de material de forte apoio a empresas exportadoras, ao Governo e a pesquisadores que queiram estudar o assunto, sendo bastante complementar a literatura de comércio internacional. Ganha mais impulso com o comércio eletrônico e avanços da logística.

Os objetivos deste texto são os seguintes:

- mostrar contribuições ao processo de exportação de *commodities*, por meio, principalmente, da literatura de canais de distribuição;
- discutir algumas tendências para o mercado mundial de *commodities*;
- finalmente, propor ações para sintonizar a oferta com as necessidades da demanda pelos produtos.

Para tentar atingir esses objetivos, o texto introduz os principais conceitos ligados a canais de distribuição de produtos na arena internacional (item 2), a seguir comenta as principais mudanças no macroambiente (item 3) para, finalmente, analisar as possíveis ameaças e oportunidades para empresas brasileiras que atuam no mercado de *commodities* (item 4). Vale ressaltar que é um texto genérico sobre *commodities*, e o que for colocado pode não ser válido para todas.

2 MARKETING E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAIS

Para Stern et al. (1996), canais são “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso”. São as organizações envolvidas no fluxo das *commodities* brasileiras até o destino final, ou consumidor final (*tradings*, atacados, centrais de compras, varejos, setor de serviços de alimentação, entre outros). Ou seja, é a parte do sistema agroalimentar (SAG) entre a empresa analisada (fazenda, agroindústria ou outra) e o consumidor final.

2.1 Qual a importância dos canais de distribuição para empresas?

Para entender os canais de distribuição, é interessante saber as razões da existência dessas estruturas (Stern et al., 1996; Berman, 1996; Rosembloom, 1999; Pelton et al. 1997; Corey et al., 1989):

- intermediários surgem nas de trocas de *commodities*, pois podem aumentar a eficiência do processo, trazendo um menor número de transações internacionais;
- intermediários aparecem para ajustar as discrepâncias, principalmente por meio de padronização da oferta, acumulação de diversas ofertas de diversas fontes de um mesmo produto em um lote, alocação de grandes lotes em lotes menores e até individuais e, finalmente, juntando produtos diferentes para venda;
- tornam os produtos mais disponíveis;
- contato com consumidores, que acontece antes, durante e após as vendas;
- especialização em atividades. Cada agente tenta desempenhar sua atividade central.

Quais seriam essas atividades que requerem cada vez mais a especialização?

2.2 As funções dos canais de distribuição internacionais

Os agentes que fazem parte do canal existem para desempenhar funções. Participantes podem ser eliminados ou substituídos dos canais, porém as funções que estes desempenham não podem ser eliminadas e, quando participantes são eliminados, suas funções são repassadas para frente ou para trás no sistema agroindustrial, ou seja, são assumidas por outros. Essas funções podem e devem, para a eficiência do canal, ser desempenhadas pelos participantes que conseguem operar na forma mais competitiva possível. As funções referem-se a:

- **fluxo de produtos e serviços:** refere-se ao fluxo físico do produto do fabricante até o consumidor. É a parte em que predomina a logística. Destacam-se a administração de estoque, transporte de produtos, modificação de produto e serviço pós-venda, customização de produto para as necessidades específicas, provisão de serviço técnico, manutenção e conserto de produto, procedimento e manuseio de produtos retornados, promoção de disponibilidade de produto, provisão de outras informações aos consumidores, realização de empacotamento, requisição de embalagens específicas, avaliação de novos produtos, entrega direta na loja, acompanhamento pós-venda, serviços ao consumidor industrial, manutenção da qualidade, entre outros;
- **fluxo de comunicações:** é a atividade realizada com o objetivo de criar demanda, pois os participantes do canal são os responsáveis pelos contatos. Destacam-se a promoção de vendas para consumidores finais, fornecimento de informações sobre características do produto, realização de propaganda, de atividades de publicidade, visitas freqüentes/

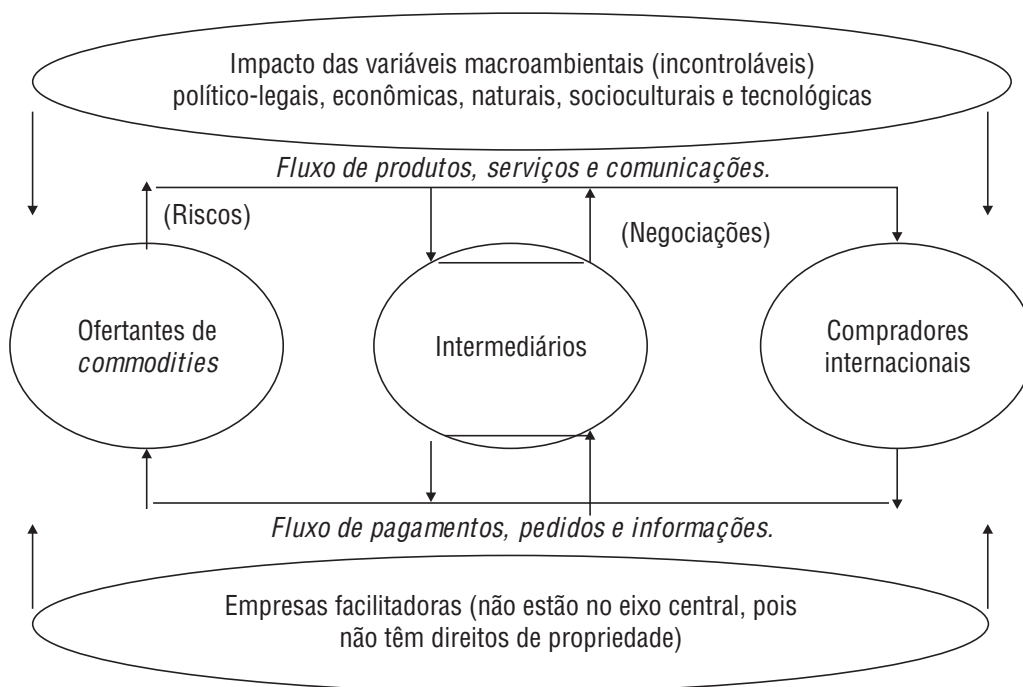
contatos pessoais, informação na embalagem, projetos de rastreabilidade, programas de fidelização, participação em *web sites* e outros;

- **financiamentos e pagamentos:** são formas de pagamentos e de fluxos financeiros ligadas ao custo de capital, principalmente o de carregar estoques no sistema. Contemplam avaliação de crédito sobre consumidores finais, fornecimento de crédito e cobrança de consumidores, garantias de preços, entre outras;
- **pedidos de produtos:** é o fluxo de pedidos de produtos. Envolve ações ligadas a realização de pedidos eletrônicos, frequência dos pedidos, considerações sobre o formato de pedidos e outros;
- **informações do mercado consumidor:** é a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços, e, principalmente, a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes. Envolve divisão do conhecimento do mercado local, fornecimento e acesso a dados de computadores, bem como às reclamações (informações) via *web site*/linha de serviço 0800, entre outras;
- **riscos:** são envolvidos nos fluxos, abrangendo desde o não-pagamento, os advindos de obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, *recalls* dos produtos e baixa aceitação destes, entre outros;
- **negociação:** existe em todas as etapas do canal;
- **fluxo de direito de propriedade:** é ter o direito de propriedade sobre o produto, após as negociações (quase todos assumem, exceto agentes e representantes).

Os fluxos de posse física, propriedade e comunicações dão-se no sentido do início para o final do sistema agroalimentar (ou do canal de distribuição). Os fluxos de pedidos, pagamentos e informações, por sua vez, fluem do final para o início do canal (ou do SAG), enquanto riscos, financiamentos e negociação dão-se nos dois sentidos dentro dos sistemas agroindustriais (Figura 3.1).

2.3 Empresas facilitadoras do canal internacional

Vale ressaltar que os agentes dos canais de distribuição, descritos anteriormente, são os que realizam as funções de negociação envolvendo compra, venda e transferência de títulos (propriedade). Os que não fazem parte desse fluxo não estão no eixo central do canal e são considerados *empresas facilitadoras*. A maioria dessas empresas é descrita por Rosembloon (1999) como:



Fonte: Autor.

Figura 3.1 *Esquema simplificado dos canais de distribuição de commodities internacionais.*

- **empresas transportadoras de commodities:** oferecem serviços logísticos de transporte. Como operam com enormes economias de escala, dificilmente as indústrias, os atacadistas ou os varejistas conseguem ser mais eficientes que elas. Na arena internacional, podem ser colocadas as armadoras (navios), empresas cargo-aéreas, transportadoras até o porto, do porto de chegada ao local de destino, entre outras;
- **empresas de estocagem de commodities:** são as que possuem estruturas (depósitos) para estocagem, e podem ser públicas ou privadas. A especificidade dessas estruturas varia conforme os produtos para os quais são desenhadas para receber, como, por exemplo, genéricos, produtos refrigerados, produtos a granel e outros;
- **empresas de comunicação:** oferecem, aos participantes do canal, o conhecimento para desenvolver a campanha de comunicação, desde estabelecimento e criação de propagandas até promoções, relações públicas e outros, mesmo na arena internacional, o que passa a ser mais comum pelo acelerado processo de internacionalização e fusões das grandes agências;

- **agências financeiras:** consistem em empresas como bancos, companhias financeiras, que possuem os recursos e a *expertise* financeira para o canal. Na arena internacional, passa a ser mais complicado o entendimento devido às questões fiscais e presença de empresas em “paraísos” (*offshores*);
- **empresas de seguros:** atuam na transferência de alguns dos riscos existentes nas atividades do canal, como roubo de cargas, inadimplência, fogo, estragos e outros;
- **empresas de pesquisa de mercado:** são as que oferecem serviços a muitas indústrias e têm economias de escala no processo de pesquisa, de compra de dados escaneados e outras;
- **empresas de certificação:** conferem certificados aos produtos. Estas não eram previstas em Rosembloon e foram adicionadas aqui principalmente em face dos produtos geneticamente modificados, o que faz com que elas tenham mercado bastante ampliado. Destacam-se SGS, Genetic ID, Instituto Biodinâmico e outras.

Vistos as definições, os conceitos básicos, as funções e as empresas facilitadoras do canal, pode-se evoluir para algumas das mudanças macroambientais (incontroláveis – ver círculo superior da Figura 3.1) que trazem ameaças e oportunidades nestes canais de distribuição de *commodities* para o Brasil.

3 MUDANÇAS MACROAMBIENTAIS NO MERCADO DE *COMMODITIES*

Uma interessante maneira de analisar as mudanças ambientais no marketing é uma ferramenta chamada de análise “pest”, que aglomera diversos conjuntos de variáveis que produzem modificações no ambiente. Essas modificações, segundo Williamson (1985), são as não antecipadas em circunstâncias que envolvem um processo de troca. A análise “pest” avalia os fatores políticos e legais (institucionais), econômico-naturais, socioculturais e tecnológicos. O passo é bem descrito na literatura (Johnson e Scholes, 1997; Mintzberg, 1994; Stern et al., 1996; Rosembloon, 1999; Berman, 1996) como uma das importantes ferramentas de processos de planejamento.

3.1 Ambiente econômico-natural

Passa-se por um período de crescimento da cada vez mais interligada economia mundial, que, mesmo com as desigualdades regionais, deve trazer um

impacto positivo no consumo de alimentos/*commodities* e bem-estar social. O cenário no Brasil é de crescimento, trazendo maiores disponibilidades de capital e investimentos, inclusive internacionais, melhoria no nível de emprego e, conseqüentemente, renda. Acredita-se nesta tendência mesmo com os golpes recebidos pelo ataque terrorista a New York. Destaca-se a concentração e internacionalização nos fornecedores de insumos para o setor agrícola, advindo de todas as fusões e aquisições de empresas.

Estas são observadas mais notadamente em fertilizantes, defensivos, sementes, máquinas, e, em menor velocidade, em implementos, transporte, mudas, e outras. Existe uma remontagem de empresas, por meio de focalização e concentração setorial. Seja focando-se em P&D (seja no caso da indústria de insumos na geração de tecnologia, explorando complementaridades e realizando parcerias para distribuição), seja no provimento de informações tanto de produtores (originadores) quanto de consumidores finais (“infomediários” via Internet, varejistas), bem como empresas mais focadas em infra-estrutura e logística (processadoras, *tradings* e distribuidores físicos).

Ao mesmo tempo, a especialização das empresas traz novos desafios em termos de coordenação. Dada essa tendência de especialização, busca de foco e concentração, setores com produção atomizada, como o agrícola, têm perdido poder de barganha, mesmo com sua gradual concentração (Neves, Chaddad e Lazzarini, 2000). No ambiente natural, tem-se pressão cada vez maior de restrição de áreas, o que pode gerar maiores oportunidades para produção de *commodities* em países onde esta ainda é abundante.

3.2 Ambiente político-legal

O ambiente político-legal traz abertura gradual de alguns mercados antes fechados para exportações brasileiras, necessitando o desenvolvimento de canais de distribuição, um maior envolvimento do governo, com uma atuação nitidamente mais agressiva na tentativa de rápida solução de conflitos. Também um cenário cada vez mais provável de fortalecimento dos blocos comerciais e suas expansões, além de acordos laterais entre países e blocos, abrindo mais oportunidades para as exportações.

Políticas *antitruste* também mais rigorosas e uma menor tolerância da comunidade internacional com subsídios parecem ser também fatores político-legais de destaque, neste que é um dos maiores impedimentos da oferta brasileira. A tradução dessa menor tolerância em real abertura comercial é algo de difícil previsão.

Por outro lado, esse mesmo ambiente político-legal, por intermédio dos poderes Legislativo e Judiciário no Brasil, não consegue efetuar uma reforma tributária e trabalhista que dê maior competitividade às exportações de *commodities*, bem como fica devendo à sociedade brasileira a reforma do Poder Judi-

ciário por si. São infundáveis os entraves colocados no processo de exportações, e a resistência à mudança é grande. Esses entraves viabilizam empresas que não deveriam mais existir no processo de exportação de *commodities*. Seriam como “facilitadores não desejáveis”, tais como despachantes e outros agentes.

Também nesse ambiente são esperadas cada vez mais leis para proteção das áreas agrícolas e urbanas; entre estas destacam-se leis de reciclagem de embalagens, maior controle no uso de produtos químicos e uma maior necessidade de certificações, impactando a produção e a comercialização das *commodities*.

3.3 Ambiente sociocultural

Existem segmentos do mercado consumidor internacional com sensível aumento das restrições quanto a aspectos de saúde (preferência por produtos menos gordurosos, maior participação de vegetais e hortícolas nas refeições etc.) e segurança alimentar (preocupação com produtos geneticamente modificados, crescimento da demanda por produtos orgânicos etc.). Exigem das empresas produtoras a autenticidade, o engajamento comunitário, a funcionalidade, a harmonia, a justiça, uma busca da nostalgia, a valorização do orgânico, da praticidade, do real valor, da sustentabilidade, entre outras.

Isso tem gerado a necessidade de informar, monitorar e garantir a origem do produto aos consumidores finais, de onde decorre a necessidade de se estruturarem sistemas agroalimentares (SAGs) estritamente coordenados (Zylberztajn e Farina, 1997). Ou “redes (*networks*) agroalimentares coordenadas”. Essas mudanças do consumidor mundial, no sentido de exigir mais informações, acabam por beneficiar o *agribusiness* brasileiro, que nunca foi forte no fluxo de comunicação internacional.

3.4 Ambiente tecnológico

Neste ambiente, talvez estejam presentes as maiores mudanças que impactam os canais de distribuição de produtos (*commodities*) do Brasil. Surgem novas soluções ligadas à tecnologia de informação, *scanners*, estoques computadorizados, troca eletrônica de dados, vendas pela Internet (com fortes impactos na distribuição, no gerenciamento da cadeia de suprimentos e nas transações entre empresas). A figura do “infomediário”, agregando diversos fornecedores e diversos compradores por meio de uma plataforma tecnológica padronizada de comercialização, tem ganhado destaque.

A tecnologia também possibilita a expansão de pacotes de insumos agrícolas por meio de uma coordenação mais íntima entre o antes e o depois da por-

teira. Tais pacotes são estruturados para otimizar o fornecimento de produtos e serviços para produtores agrícolas, sintonizar tecnologias de acordo com as exigências dos consumidores finais de alimentos e sustentar o fluxo financeiro nos sistemas ou redes. A gestão de logística e a tecnologia de comunicações permitem entrega de soluções customizadas e irão contribuir para as duas grandes tendências relatadas a seguir, e uma série de novas oportunidades para a satisfação dos compradores internacionais.

4 AS OPORTUNIDADES NESTE CENÁRIO MACROAMBIENTAL – AJUSTANDO A PRODUÇÃO BRASILEIRA AO PERÍODO DA DESCOMMODITIZAÇÃO

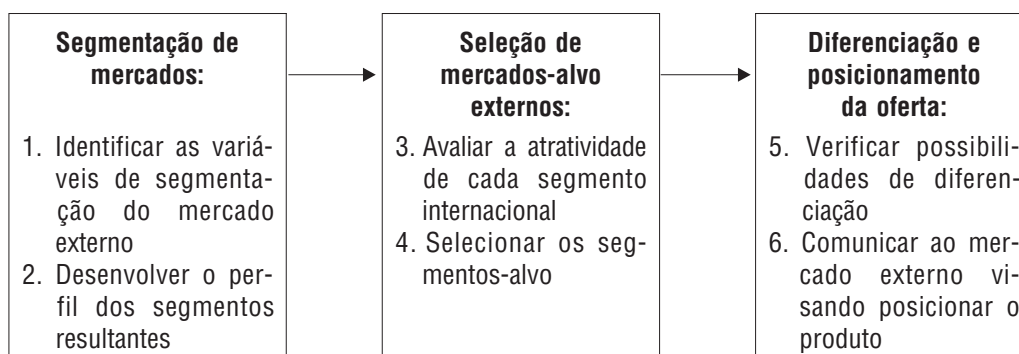
O objetivo da expansão das exportações é central para que se consolide um melhor padrão de vida no Brasil. São recursos externos que entram, seja por meio de produtos e serviços realizados por empresas nacionais, seja por empresas transnacionais. O que importa é a adição de valor local, e a consequente geração de impostos, de trabalho, de renda, de consumo e de bem-estar social. Serão colocadas duas grandes tendências e depois as oportunidades, traduzidas no dever de casa, principalmente ligado à sintonização com o desejo do mercado.

4.1 Duas grandes tendências

O principal cenário colocado é o de **menos commodities** (a partir deste momento no texto, o termo *commodity* passa a ser escrito “com uma identificação especial”). Isso, porém, não é novidade. O Prof. Goldberg, de Harvard, na abertura do Congresso Mundial de *Agribusiness* da Associação Internacional de *Agribusiness* (IAMA), em 1994, em Caracas, disse que as “*commodities* estavam acabando”. Não será o fim das *commodities*, porém uma enorme redução na participação de mercado destas.

Por que esta redução?

As mudanças no comportamento dos compradores estão fazendo com que cada vez mais empresas comecem a praticar as estratégias de marketing denominadas de segmentação de mercados, seleção de mercados-alvo e diferenciação da oferta para posicionamento da oferta – Figura 3.2.



Fonte: Adaptado de Kotler, 2000.

Figura 3.2 *Processo de segmentação, alvo e posicionamento em marketing internacional.*

No caso de *mercados industriais*, que é o caso da venda de *commodities*, as variáveis de segmentação utilizadas, segundo Bonoma e Shapiro (1983), são as seguintes:

- variáveis *demográficas*: tipo de indústria (conjunto de empresas que opera em determinado mercado) a ser servida, tamanho das empresas dentro das indústrias, e localização geográfica (países compradores);
- variáveis *operacionais*: tecnologia utilizada, grau de uso (usuário ou não-usuário), capacidade financeira do comprador;
- variáveis de *abordagens de compra*: forma como se dá a operação de compra nas empresas compradoras, estrutura interna de poder nestas, natureza do relacionamento existente, políticas e critérios de compra (qualidade, preço, entrega, entre outras);
- variáveis *ligadas a fatores situacionais*: pedidos de urgência, pedidos para aplicações específicas e tamanhos de pedidos, entre outros;
- variáveis *ligadas a características pessoais*: similaridade entre comprador e vendedor, atitudes perante risco, lealdade.

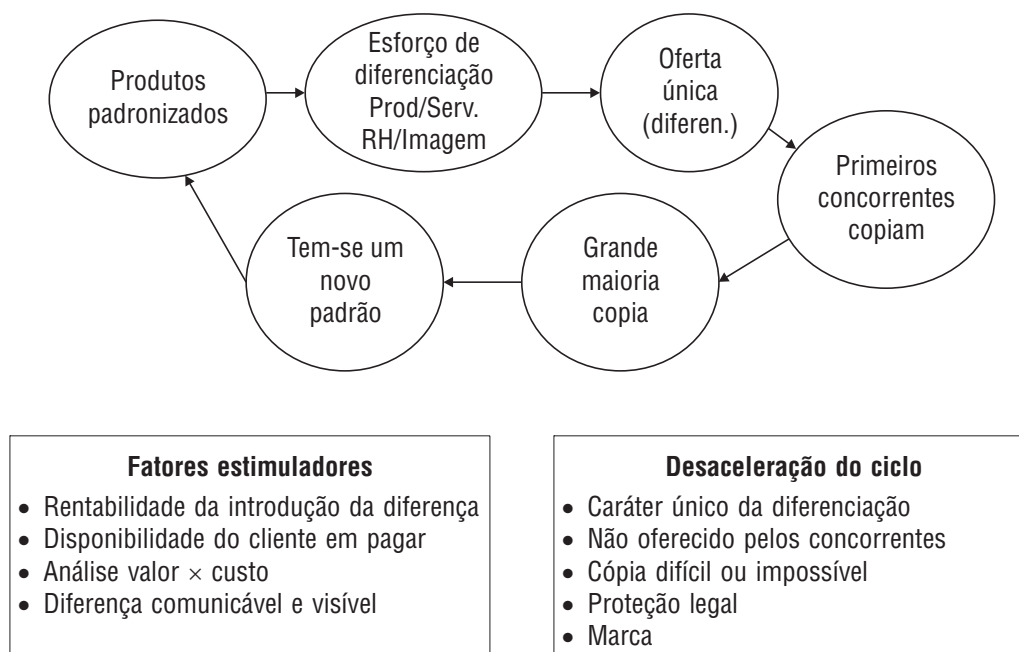
Uma vez visualizados os segmentos, as empresas desenvolvem estratégias visando tornar sua oferta percebida como distinta da oferta de seus concorrentes (diferenciação), ou seja, aumentar a especificidade da oferta. Observa-se isso mais em algumas *commodities* e menos em outras.

A **diferenciação** é uma estratégia mercadológica que pode ser atingida por meio de *atributos do produto*, tais como aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, estilo, método de produção orgânico, livre de geneticamente modificados, entre outros.

Também por meio dos *serviços* oferecidos, tais como frequência de entrega (permitindo regularidade e diminuição de estoques), ou formato de entrega (produto já limpo, pronto para exposição em gôndola, para processamento ou para uso específico do cliente), instalação, treinamento do consumidor e serviços de manutenção. Uma terceira fonte de diferenciação seria mediante o *atendimento*, tais como a relação próxima com o cliente industrial, competência, educação, credibilidade e reputação, entre outros. Finalmente, a quarta forma seria pela *marca*, que simboliza a imagem da empresa no mercado (Zylbersztajn e Neves, 2000).

Os exemplos no mercado das chamadas *commodities* levam-nos a essa percepção. Listaria apenas alguns, tais como o Café do Cerrado, o açúcar orgânico, suco de laranja integral (já sendo vendido na Europa), soja não geneticamente modificada, boi verde, trigos especiais, entre outros.

O processo não é estático, e as vantagens (diferenciações) conquistadas têm rápida comunicação no mercado e despertam concorrentes para a cópia do atributo (e até a melhoria do atributo), ou a inserção de novo atributo/serviço, trazendo nova padronização e um ciclo sem fim. A Figura 3.3 é uma tentativa de mostrar esse ciclo.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 3.3 Ciclo da diferenciação e padronização.

Maiores vantagens nesse processo, que podem traduzir-se em retardamento parcial (desaceleração) ou até total neste ciclo (podendo ter como resultado margens melhores), terão as empresas que tiverem atributos únicos, ou seja, conseguirem um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores, não oferecido nem facilmente copiável, superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício, comunicável e visível e rentável (análise valor $\times$ custo).

A segunda grande mudança nesse mercado de *commodities* é a advinda da necessidade de especialização nas atividades de distribuição listadas no início do capítulo. Com isso, teremos uma **redução do mercado para empresas multifuncionais**, como, por exemplo, as *tradings* tradicionais, que exercem todas as funções da distribuição.

Essas devem permanecer em alguns segmentos de mercado e perderão outros. É interessante resgatar pesquisa realizada com usinas exportadoras de açúcar (Neves et al., 1998), onde foram levantadas as vantagens e desvantagens advindas do uso das *tradings*.

As principais vantagens em usar as *tradings* eram a segurança de receber o pagamento, pois a *trading* assumia o risco financeiro (muito grande); negociava volumes grandes; fornecia carta de crédito e adiantamentos; ficava com custos de prospecção e desenvolvimento de mercados.

As desvantagens de usar as *tradings* eram agregação de custos (redução de preços), não-conhecimento do cliente final (não existência de fidelidade nem garantia de continuidade – estabilidade da relação), a usina entregava o físico, e a *trading* especulava (podendo ganhar ou perder com essas negociações). Os fatores de força competitiva das *tradings* eram sua dimensão, poder financeiro e escala, variedade de produtos, flexibilidade e agilidade, domínio de informações, logística de navios e presença global. Quais permanecem?

O que se observa é que empresas que exerciam todas as funções de distribuição passam a competir com empresas especializadas em algumas das funções, ou até mesmo em uma função específica. O sistema implode com a revolução da tecnologia de comunicações e de logística. Existem hoje portais especializados em informações de açúcar (www.sugaronline.com). Esses *sites* colocam juntos compradores e vendedores, eliminando a vantagem do domínio de informação privilegiada.

Tendência semelhante pode ser observada no mercado brasileiro, com a reconversão de muitos *atacadistas-distribuidores*, também agentes que realizavam todas as funções dos canais de distribuição, em operadores logísticos, oferecendo soluções customizadas, melhor uso de estruturas, aumento de cobertura geográfica, flexibilidade operacional e atualização tecnológica, além de escala. Deixam de efetuar negociações e de ter propriedade sobre os produtos.

Ou seja, algumas das funções de distribuição descritas neste texto irão trocar de mãos. Passa a ser vital entendê-las e ver que empresas na rede podem

desempenhá-las da melhor maneira possível. Essas seriam as duas grandes mudanças nos canais de distribuição internacionais, que podem ser resumidas na descommoditização e na redução do mercado para empresas multi-especialistas.

4.2 Oportunidades em exportações de *commodities*

Com as mudanças no ambiente econômico (maior abertura), político (maior estabilidade), sociocultural (maior desejo por informação) e tecnológico (os genéticos, a *Web*), inicia-se a **era dos relacionamentos** (da orientação para a satisfação do mercado). São estímulos para aumentar o grau de interdependência e cooperação, e, com isso, criar e distribuir valor, com uma rede (*network*) de relacionamentos mais estáveis e de crescimento contínuo.

Para isso, deve-se descobrir como os diversos **segmentos** de compradores avaliam seus fornecedores, por meio de características da empresa e da produção (com certificação e critérios próprios de classificação). Isto é, promover um contínuo investimento no relacionamento, e uma discussão permanente acerca dos sistemas de informação, do mercado, das vendas, dos aspectos financeiros, dos serviços a serem oferecidos e outros aspectos.

Do lado dos compradores, a pressão nos custos advinda da concorrência e de pressões de seus clientes em seus preços (trazendo menores margens) muda seu comportamento de compra, fazendo com que suas estratégias também sejam buscar um menor número de fornecedores, mais competitivos em preços e qualidade. E relações/negociações diretas, pois não existem margens sobrando para intermediários.

É aí que se abre um espaço para fornecedores brasileiros, ainda mais no regime cambial pós-desvalorização. Também é aí que se abre espaço para as empresas especialistas, que conseguem reduzir fortemente custos em suas atividades centrais, sejam elas ligadas ao fluxo de produtos (operadores logísticos internacionais), de serviços, de comunicações, de pedidos, informações, financeiros (Bancos) e de seguros (Seguradores).

Entender os segmentos possibilita ver compradores tradicionais e novos compradores, como, por exemplo, segmentos no setor de serviços de alimentação (*foodservice*). Sabe-se que 1/3 do consumo mundial de alimentos dá-se no *foodservice*. A Cargill, diretamente de seu terminal portuário em Amsterdã, abastece esse setor na Europa, com um produto (suco) específico. Só no Brasil, esse setor representa cerca de 24% do faturamento da indústria de alimentos (\$ 15,3 bilhões por ano, segundo a ABIA).

E para aproveitar essas oportunidades de mercado?

Partindo como dada a obrigação da atualização tecnológica e controle total de custos, deve-se, em vendas internacionais de *commodities* (em maior grau para umas e menor grau para outras), buscar:

- investimento no conhecimento dos perfis de segmentos de clientes seja por regiões, seja por quaisquer das variáveis citadas por Bonoma e Shapiro (1983), anteriormente discutidas neste texto, por meio de banco de dados (*database*), da empresa, da associação, do *pool* de vendas, ou do formato exportador escolhido;
- desejo na empresa por compromisso e ganhos de longo prazo: confiança, suporte técnico e planejamento (estabelecendo claramente objetivos) conjunto em uma relação ganha-ganha, de confiança. Conhecer mutuamente os negócios e entender a cultura do cliente, aprender sobre trabalhos e apreciar este aprendizado;
- redução de riscos de compra e venda e de custos de transação, maior duração, melhor comunicação;
- *status* por ser fornecedor certificado, abrindo acesso a outros clientes;
- implementação e garantia de serviços, quando seu valor ao cliente superar os custos de implementação. Entre estes destacam-se, para as redes agroalimentares (adaptado de Parasuraman, 1985):
 - *confiança e credibilidade*: habilidade em fazer o que foi prometido para o comprador depende de eficácia na cobrança, no registro de dados e no desempenho do serviço, do nome da empresa, da reputação e outros;
 - *responsividade e garantia*: desejo de oferecer os serviços prontamente, envolvendo o treinamento e capacidade do pessoal de contato externo, de suporte operacional e da capacidade de a empresa pesquisar inovações. Aí se tem espaço para *pools* de produtores, ou cooperativas, entre outros;
 - *acesso e cortesia*: envolve a facilidade de contato, acesso a informações, educação, respeito, consideração, atenção individualizada, atendimento, tempo de espera pequeno, local de oferecimento dos serviços e outras;
 - *aspectos tangíveis*: aparência da infra-estrutura física, equipamentos, pessoal e de materiais de comunicação, mesmo que simples *web pages*.
 - *vontade de melhorar sempre*, procurando e descobrindo formas de satisfazer a necessidades e tornar o comprador das *commodities* mais competitivo ainda, para ir colhendo frutos deste esforço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São fortes e rápidas as mudanças nas variáveis macroambientais (político-legais, econômicas, socioculturais e tecnológicas), e é maior a competição

entre as **redes transnacionais agroalimentares** (compostas de diversas empresas), trazendo pressão por redução de estoques, de custos de transação e necessidades de mais serviços para satisfazer a um consumidor, seja ele final ou intermediário (canal de distribuição), que é cada vez mais exigente. Isso muda rapidamente a configuração dos produtos e formas de entrega. Deve-se prestar atenção e exercitar a velocidade de percepção às mudanças, e as redes devem ajustar-se rapidamente.

Os objetivos deste artigo foram os de mostrar como podem ser úteis conceitos ligados a canais de distribuição (dentro do marketing) de *commodities*, vislumbrar duas grandes mudanças (a redução nas *commodities* e na participação das empresas multi-especialistas) e, finalmente, elencar algumas oportunidades para atingir o mercado internacional.

Mostrou que temos uma grande lição de casa para atingir sintonia com os compradores internacionais. Essa lição deve ser simultânea à batalha para mudar o ambiente político/legal protecionista. Uma mensagem final é que a literatura de canais de distribuição e a literatura de marketing global (não explorada no artigo) devem fazer parte de uma agenda de pesquisa acadêmica, de forte interação com o setor privado, para que seja possível ter cada vez mais profissionais com qualificação para embasar empresas privadas, Governos, Cooperativas e Associações no fundamental processo de **adição de valor na produção local com destino à exportação**.

4

O BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – E o Financiamento às Exportações



Isac Roffé Zagury

1 INTRODUÇÃO

Em 1999, quando da desvalorização do Real, o BNDES analisou diversos cenários propostos pelos principais bancos e consultorias econômicas brasileiras e internacionais, que, compilados, auxiliaram as projeções econômicas realizadas pelo Banco. À época, a média das projeções previa uma inflação anual próxima a 70%, uma retração do PIB de aproximadamente 5%, e a perspectiva de o Brasil entrar em crise estava em quase todos os fundamentos macroeconômicos.

Felizmente, a reação brasileira foi mais rápida que o esperado. E, principalmente, se fizermos uma análise internacional, o que se observa ao longo dos anos são efeitos cada vez menos duradouros das crises. Comparados à crise do México, da Ásia e da Rússia, a crise do Brasil durou menos, praticamente apenas seis meses. Essa é uma tendência que pode ser observada no cenário internacional.

Atualmente, o Brasil é um país que tem uma economia moderna, com padrões de abertura em nível internacional e fluxo de capital estrangeiro. É o segundo país que mais recebe capitais entre os mercados emergentes. No ano de 2000, recebeu cerca de US\$ 30 bilhões de investimento direto e, principalmente, possui uma taxa de juros real interna que veio de um patamar muito alto, e ainda se encontra alta para padrões internacionais, mas que obteve uma queda de 45% para 16% em nível nominal no ano de 2000.

Por outro lado, a inflação está controlada. Depois de anos com uma inflação alta, com dois, três, ou até quatro dígitos anuais, tem-se atualmente uma inflação de um dígito por ano. No entanto, um problema ainda não resolvido no Brasil é a questão da Balança Comercial, o que justifica a necessidade e conveniência de se discutir esse tema. O governo brasileiro tem feito esforços de conciliar políticas públicas e empresariais a fim de aumentar a competitividade do Brasil no mercado externo. Existe neste momento uma discussão muito extensa e rica, entre governo e setor privado no sentido de melhorar essas contas.

Embora esse esforço esteja só começando, ele já apresenta algum resultado. Em 1998, o Brasil teve um déficit de US\$ 6 milhões, e em 2000, se não fossem fatores externos, o Brasil teria um superávit de US\$ 6 milhões, ou seja, uma mudança em torno de US\$ 12 milhões.

Em 2000, o desempenho do Brasil foi prejudicado por dois principais fatores. Primeiro, o preço do petróleo. O Brasil gastou cerca de US\$ 4 bilhões por conta da alta do petróleo. O segundo fator é a desvalorização do Euro que custará cerca de US\$ 2 milhões de dólares ao país. Portanto, teremos um prejuízo de US\$ 6 milhões por fatores totalmente externos, independentes da vontade do governo brasileiro.

2 OBJETIVOS

Este texto tem por objetivo apresentar a participação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no fomento às exportações. Analisando o atual cenário econômico brasileiro, demonstra o impacto que as atuais políticas públicas vêm tendo na melhoria do fluxo de capital externo e no *rating* internacional brasileiro.

Compara também modelos de agências de crédito a exportação ao papel do banco no Brasil, apresentando a estrutura do BNDES-Exim e seus produtos pré e pós-embarque.

Por fim, apresenta a preocupação do banco com a agenda social do país e as diretrizes estratégicas de investimento que estão sendo tomadas.

3 O FLUXO DE CAPITAL EXTERNO E A ANÁLISE DO RATING BRASILEIRO

No final de 2000, a empresa Moody's reclassificou o Brasil, e a empresa Standard and Poor's também colocou o Brasil em um *outlook* positivo. A percepção do Brasil no cenário internacional é bastante razoável, e não há dificul-

dade de captação de recursos. O Brasil, por meio de suas grandes empresas, vem captando recursos com taxas cada vez menores. O BNDES, por exemplo, obteve cerca de US\$ 2 milhões de captação externa no ano de 2000. O que se percebe é que a avaliação do Brasil é muito positiva.

Por vezes, a questão do risco da América Latina, e com isso a situação do Brasil, é questionada. O Brasil ainda possui uma relação dívida/exportação muito alta que chega a ser muito problemática em níveis internacionais. Essa relação, porém, deve ser vista não de um ponto de vista estático, e sim de forma dinâmica. Não é só importante a magnitude da dívida, mas também seu perfil.

No âmbito externo, o Brasil vem fazendo operações de troca de dívidas com bastante frequência, produzindo um alongamento no perfil da dívida externa. No mercado doméstico, embora o perfil seja ainda muito curto, também se verifica um avanço, passando de um prazo médio de 10 dias para 30 meses. Internamente, o governo está lançando títulos pós-fixados com prazo de quatro anos, além de títulos prefixados com prazo de dois anos, o que até recentemente era difícil de fazer com um prazo que ultrapassasse seis meses. Falta muito, mas já é uma indicação de avanço.

Por outro lado, embora a base comercial tenha apresentado problemas, o Brasil nos últimos anos tem aumentado seu volume de exportações a taxas bastante consideráveis, próximas a 20% ao ano.

Quanto ao investimento direto, várias grandes empresas internacionais estão dirigindo investimento para o Brasil. São empresas que estão comprando hidrelétricas, operando empresas do setor de telecomunicações, que têm investido em setores de longa maturação, acreditando no potencial da economia brasileira a médio e a longo prazo, não estão atendo-se somente a dados conjunturais.

Nenhuma empresa desse porte faria um investimento no Brasil, de longo prazo, nos valores que estão sendo apresentados, se não estivessem realmente confiando que o risco brasileiro possui uma tendência de queda. Se o investimento direto estrangeiro no Brasil for analisado nos últimos 10 anos, percebe-se uma mudança substancial. Percebem-se cada vez mais investimentos de longa maturação em setores estratégicos da economia.

4 POLÍTICAS PÚBLICAS E O COMÉRCIO INTERNACIONAL

O fortalecimento do comércio internacional precisa cada vez mais de políticas públicas claras. E esse esforço está sendo feito pelo governo, cada vez mais

ocorrem discussões entre a Camex, o Ministério da Fazenda e o Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio.

É uma responsabilidade pública a obtenção de uma ponderação adequada entre a busca do equilíbrio entre a questão fiscal e a questão do desenvolvimento, no que diz respeito ao comércio exterior. Felizmente, isso está caminhando de uma maneira muito favorável. Não é certo que ocorrerão grandes renúncias fiscais no curto prazo, mas certamente o governo brasileiro tem feito um esforço para coordenar a ação dos ministérios envolvidos com o comércio exterior.

5 POSICIONAMENTO COMPETITIVO BRASILEIRO E O PAPEL DAS AGÊNCIAS DE CRÉDITO À EXPORTAÇÃO (ACEs)

As agências de crédito à exportação (ACEs) são órgãos governamentais com objetivo de dar suporte aos exportadores de bens de capital, equipamentos, serviços. A maior parte dessas agências tem sociedade regulada pelo chamado acordo de consenso da Organização de Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Dois pontos chamam atenção nesse cenário. Primeiro, mesmo países ricos têm políticas públicas em relação ao comércio exterior bastante agressivas. Haja vista o contencioso entre Brasil e Canadá (caso Bombardier–Embraer). Essas políticas visam conceder financiamentos agressivos para poder exportar bens de alto valor agregado. O segundo ponto refere-se ao acordo de consenso da OCDE. Ou seja, quem regula, ou pelo menos determina as linhas gerais em relação ao comércio internacional, são os países mais ricos, que pertencem à chamada OCDE. Assim, o Brasil e outros países menos favorecidos já entram em condições de desvantagem nessa competição no mercado internacional.

É claro que o preço final do produto para a exportação e sua qualidade são muito importantes. No entanto, fatores como financiamento e logística surgem como determinantes para o resultado de uma concorrência ou de uma proposta comercial. Financiamento, principalmente para países que têm dificuldades de crédito, é decisivo nessas operações de bens ou serviços.

5.1 Os modelos de ACEs

Existem vários modelos de atuação em comércio exterior. No modelo europeu, as ACES provêm basicamente garantia, como o caso da Inglaterra com a ECGD, o caso da França com a Coface, a Hermes da Alemanha, e a SACe na Itália.

lia, além de outros países europeus. Nesse caso, os bancos comerciais provêm o financiamento (*funding*).

O segundo modelo é o do Eximbank americano, que pode ser chamado de misto, operando conjuntamente financiamento e garantias, podendo também apenas oferecer garantias, ficando o financiamento com bancos privados. O modelo americano assegura também financiamentos a investimentos americanos no exterior. Por fim, cita-se o modelo japonês conhecido por sua agressividade. O Japão é um país altamente industrializado, e este é um modelo de *performance* econômica no qual o governo atua de uma maneira muito forte no comércio exterior.

O governo provê garantias e o Eximbank, que recentemente passou a chamar-se *Japan Bank International Corporation* (JBIC), provê *funding*. Na realidade japonesa, é importante destacar que as *tradings* são importantes veículos de promoção do comércio exterior japonês. Geralmente, quando uma *trading* japonesa procura uma empresa brasileira para vender um produto japonês, já informa sobre as condições em termos de preço, qualidade e principalmente financiamento.

O próprio BNDES já recebeu linhas do banco japonês, e quem visitava o BNDES não eram as empresas ou o governo japonês, eram as grandes *tradings* japonesas que queriam vender linhas para os possíveis compradores.

O mais importante e o que diferencia todos esses modelos do modelo brasileiro é a existência de um fator chamado Mercado de Capitais. Nos EUA, uma agência de crédito à exportação pode prover só o seguro porque tem um mercado de capitais desenvolvido. Os bancos podem oferecer o crédito de exportação ou importação para 10 ou 15 anos.

No Brasil, infelizmente o mercado de capitais é muito pequeno. Só existe crédito para o curto prazo, que, apesar de estar gradativamente aumentando, coloca o Brasil muito longe de um patamar de crédito voluntário de médio e longo prazo que possa fazer face a esta dificuldade do comércio exterior.

6 A ESTRUTURA DO BNDES-EXIM E A COMPANHIA DE SEGURO E CRÉDITO À EXPORTAÇÃO

O BNDES-Exim, braço do BNDES para exportações, financia exportações de bens e serviços de maior valor agregado. Existe também o Sistema Brasileiro de Crédito a Exportações (SBCE), que é uma sociedade privada.

Essa companhia tem como acionistas empresas privadas, o Banco do Brasil e a Coface (Agência Francesa). A agência francesa participa fornecendo tecnologia em relação ao seguro, que vem sendo absorvida pelos outros acionistas.

Essa empresa corre riscos comerciais com *funding* próprio, ou seja, em operações abaixo de um ano ela assume o risco comercial com sua própria capacidade financeira operacional. Riscos políticos, que ocorrem para operações de mais de dois anos, são cobertos pelo Fundo de Garantia às Exportações (FGE), formado por recursos do Tesouro Nacional.

O FGE tem natureza pública, onde o Estado junto com o BNDES cobrem o risco político. Esse não é um privilégio brasileiro, pois em qualquer lugar do mundo o risco político é coberto pelo Tesouro de cada país.

7 VOLUME DE INVESTIMENTOS DO BNDES-EXIM

No Brasil, o BNDES tem ao longo desses anos feito o papel do mercado de capitais, financiando setores industriais, setores produtivos. O Banco financia o setor produtivo de A a Z, em função da ausência de um mercado de capitais sólido.

Observa-se que a partir de 1995 e 1996, com o próprio Plano Real e a perspectiva de uma economia mais estável, o BNDES começa a direcionar seus esforços para atividades típicas de uma agência de fomento. Apesar de começar de forma modesta, a previsão de desembolso para o financiamento das exportações, tanto pré como pós-embarque, era de US\$ 2,7 bilhões até o final de 2000. Quanto à carteira de financiamentos a exportação, esta chegaria a um total de US\$ 4,4 bilhões (Tabela 4.1).

Comparando com instituições internacionais da mesma natureza, percebe-se que o EDC no Canadá desembolsa aproximadamente US\$ 4 bilhões de dólares e tem uma carteira em torno de US\$ 11 bilhões. O Exim da Coreia desembolsa para comércio exterior cerca de US\$ 5 bilhões e tem uma carteira próxima a US\$ 10 bilhões. Já na Austrália, o Banco correspondente já é um pouco mais modesto em termos de atuação.

Tabela 4.1 *BNDES – Exim e outras ECAs.*

	BNDES-Exim (1)	EDC (Canadá) (2)	Korea-Exim (3)	Austrália (2)
Desembolsos p/ Financiamento a Longo Prazo	2.700	3.980	5.320	117
Carteira de Financiamento a Longo Prazo	4.400	11.220	9.680	1.793
	(1) 2000 (Estimado). (2) 1999. (3) 1998.			

Fonte: BNDES.

Portanto, nota-se que no mundo globalizado o papel do governo é muito forte na área de comércio exterior tanto na questão do financiamento como na do seguro.

8 PRODUTOS DO BNDES PARA COMÉRCIO EXTERIOR

A primeira linha é a chamada de *pré-embarque*, que consiste no financiamento da produção do bem a ser exportado. Existe também o *pré-embarque* especial, que é um programa típico de uma agência de fomento, um financiamento da produção do bem a ser exportado desde que haja um compromisso da empresa em relação à meta de exportação futura.

Cita-se também o programa *pós-embarque*. Esse programa é modelo tradicional de qualquer agência de crédito à exportação e tem as modalidades de *buyer* ou *supplier*, dependendo da operação e basicamente consiste no financiamento à comercialização.

8.1 Produtos pré-embarque

No produto pré-embarque normal, a participação do Banco pode chegar a 100%. Neste, o prazo pode chegar a 30 meses, e o custo pode ser Libor ou TJLP – mais 1% de *spread*, que é a margem do BNDES. O *spread* do agente financeiro é negociado diretamente pelo beneficiado da operação. A garantia também é negociada livremente entre o agente financeiro e o exportador.

O produto pré-embarque especial, como citado, é o financiamento ao incremento da produção. Quando a operação é feita por meio de um agente, e quase todas são, o risco cabe ao agente financeiro em relação ao beneficiado da operação. A base para cálculo e formulação da meta é a exportação dos últimos 12 meses. Nesse caso, a participação do BNDES no financiamento pode chegar a 100%, e o custo novamente é a Libor, ou TJLP mais 1% de *spread* do agente.

O BNDES entende que o custo do capital de giro normal no mercado é extremamente elevado e que, com esse custo de capital, realmente as empresas brasileiras terão muita dificuldade de competir no mercado internacional, ou mesmo conseguir oferecer produtos globalizados, com boa tecnologia. O acesso ao sistema bancário nacional custa ainda muito caro, embora exista muita esperança e expectativa de que isso venha a reduzir-se em uma velocidade maior.

O BNDES, como uma agência de fomento, procura fornecer condições favoráveis. Analisando as taxas praticadas, e sabendo-se que no final de 2000 a Libor encontrava-se em torno de 6 a 6,5%, percebe-se que um custo Libor mais 1% representa algo como 7 ou 7,5%. Em uma empresa com risco razoável e onde o agente decida cobrar mais 1,5%, chega-se a 9% mais a variação cambial.

O Banco oferece ainda, caso ocorra o risco cambial por uma série de fatores, a opção dessa operação em TJLP, que neste mesmo período encontrava-se em 9,75%. Esse valor, mais 1%, chega a 10,75%, que com algumas outras taxas levaria a uma taxa de juros nominal de 13%. Trabalhar com uma taxa de juros anual nominal de 13%, em uma inflação de 6 ou 7% anuais, já é um grande avanço.

Nos EUA, a *treasure*, que é a taxa referência de captação para uma empresa muito boa na economia americana, está em torno de 7% mais 100 pontos. Então, essa empresa pagaria 8% em dólar. A inflação americana está muito baixa, formando uma taxa real para essas empresas em torno de 4%. Esse valor não é muito distante da taxa que o BNDES está oferecendo, se compararmos o acesso da empresa estrangeira ao mercado americano com o acesso da empresa brasileira a um crédito para operar no comércio exterior. Na área de comércio exterior, o banco ainda tem muito a fazer, mas alguns resultados já podem ser considerados muito maduros.

8.2 Produtos pós-embarque

O produto pós-embarque é um produto com duas modalidades: o *supplier* (fornecedor) e o *buyer* (comprador). O *supplier* ocorre quando se financia o exportador, e o *buyer*, quando se financia o comprador, que pode ser tanto o setor privado estrangeiro como o setor público estrangeiro. A participação máxima do Banco nesse caso chega a 100%, e o prazo pode chegar até 12 anos, considerando-se também a questão do risco comercial e do risco político.

O Banco procura avaliar o risco comercial independente do risco político. Quando se financia uma operação, por exemplo, nos EUA, o risco político é muito baixo, praticamente zero. Portanto, basta analisar a natureza da empresa, a situação financeira e econômica para mensurar a taxa a ser cobrada. Se uma operação em um país pobre for analisada, o risco político chega a ser mais importante do que o risco comercial.

A companhia de seguro financia até 85% do risco comercial e até 90% do risco político. Existe então esse espaço de 10 a 15% que não é coberto pela empresa de seguro, que pode ser coberto por meio de uma operação com um banco privado no mercado nacional, ou o BNDES pode assumir diretamente o risco da parcela não coberta pelo seguro.

9 A CARTEIRA DO BNDES

Pode ser verificado que, há quatro anos, os resultados da carteira de investimentos para exportação eram bastante modestos (Tabela 4.2). Em 1996, o banco desembolsou cerca de US\$ 388 milhões, passando 1997 com um valor

quase três vezes maior e praticamente dobrando, em 1998, atingindo cerca de US\$ 2 bilhões. Em 1999, os investimentos em exportação foram de US\$ 2,1 bilhões e no ano de 2000 a previsão era de chegar até o final do ano a US\$ 2,7 bilhões.

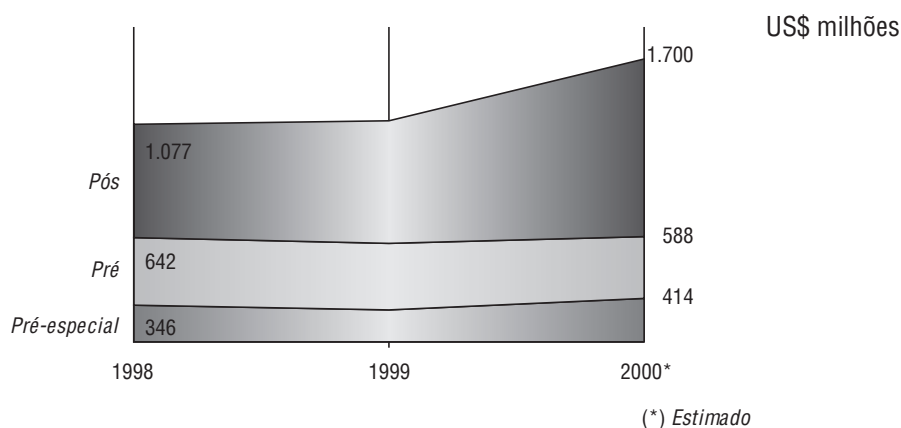
Esse valor é compatível com as grandes ACEs e mostra a disposição não só do BNDES, mas do governo, em dar apoio efetivo ao comércio exterior.

Tabela 4.2 *Resultados do BNDES – Exim.*

Ano	Desembolso (milhões US\$)
1996	388
1997	1185
1998	2065
1999	2100
2000	2700

Fonte: BNDES.

O Gráfico 4.1 mostra a evolução dos produtos, mostrando que o pós-embarque é a modalidade que mais cresce percentualmente em relação às demais.



Fonte: BNDES.

Gráfico 4.1 *Valor das liberações por produto de exportação.*

A Tabela 4.3 mostra o percentual do orçamento do Banco destinado às exportações. Ele evolui de um percentual de 4,1% em 1996 para 23% em 2000, ou seja, nesse ano, quase um quarto dos créditos do banco foi destinado às ex-

portações. Isso reforça o alto grau de prioridade que está sendo conferido pelo governo ao financiamento do comércio exterior.

Tabela 4.3 *Percentual do orçamento do BNDES destinado às exportações.*

Ano	Créditos às exportações no BNDES
1996	4,1%
1997	7,3%
1998	12,9%
1999	19,1%
2000	23%

Fonte: BNDES.

10 A AGENDA SOCIAL E A QUESTÃO DO EMPREGO

Cada vez mais, o país deve crescer reduzindo desigualdades sociais e regionais. A agenda de estabilização está praticamente terminada, e ela é irreversível. Não há nenhuma perspectiva do governo e nem da sociedade brasileira de aceitar conviver novamente com a inflação. As metas fiscais vêm sendo rigorosamente atendidas, e o programa com o FMI termina em 2001, com uma agenda de estabilização bem elaborada e cumprida. O Brasil entra agora em uma agenda mais social, e o BNDES, antecipando-se a isso, está também procurando redirecionar seus esforços e recursos.

Para tanto, pretende contar com o Mercado de Capitais, já que é irreversível seu crescimento. Ou seja, bancos internacionais no Brasil e bancos brasileiros precisam parar de fazer meras operações de arbitragem e tesouraria, e realmente passar a operar com crédito pelo menos no médio prazo.

Já se observam no mercado de capitais brasileiro algumas operações de debêntures com prazo de três ou mesmo de cinco anos, feitas pelo setor privado. Dessa forma, os prazos começam a alongar-se. É uma tendência natural que o mercado de capitais desenvolva-se, e o Banco irá tentar dar todo o apoio nesse sentido.

Com isso, o Banco encontrará espaço para focar sua atenção nas questões sociais e no comércio exterior, reforçando sua participação nesses segmentos. A meta do Banco é manter um patamar de 25% do orçamento voltado para o BNDES-Exim e cada vez mais expandir sua ação nas áreas sociais.

11 A SUBSTITUIÇÃO DOS COMPONENTES IMPORTADOS NA PAUTA DE EXPORTAÇÃO

Atualmente, existe uma preocupação muito grande com a necessidade de substituir as importações de uma forma competitiva. Analisando a Tabela 4.4, percebe-se que a presença do componente brasileiro nas exportações é muito elevada, mas basicamente devido à parte de menor valor agregado na pauta.

Se os 10 maiores exportadores (Tabela 4.4) de manufaturados forem analisados, de janeiro a agosto de 2000, verifica-se que a diferença entre exportação e importação, os saldos comerciais deles ficam em aproximadamente 80%. Ou seja, o componente importado nessas empresas é muito alto ainda. As exportações de alto valor agregado têm então um componente perverso em termos de importação.

Tabela 4.4 *Maiores exportadores de manufaturados (jan. – ago. 2000) US\$ – milhões.*

Companhia	(a) Export.	(b) Import.	Saldo	% (b/a)
Embraer	1.649	885	764	54
Volkswagen	646	381	265	60
Fiat	467	313	154	67
General Motors	362	346	16	96
Ericsson	281	445	(164)	158
Motorola	310	560	(250)	181
Visteon	219	140	79	64
Ford	209	325	(116)	156
Robert Bosch	209	146	63	70
Caterpillar	157	135	22	86
Total	4.509	3.676	833	82

Fonte: BNDES.

Assim, deve ser feito um grande esforço do Banco, dos órgãos do governo e do setor empresarial no sentido de reduzir esse percentual.

No caso da Embraer, por exemplo, percebe-se que para cada US\$ 2,00 exportados ela importa \$ 1,00; todavia, com uma tendência que esse percentual se reduza. A nova fábrica que será instalada já está atraindo grandes fornecedores para o Brasil que também receberão apoio do BNDES para produzirem aqui e até eventualmente exportarem para outros países.

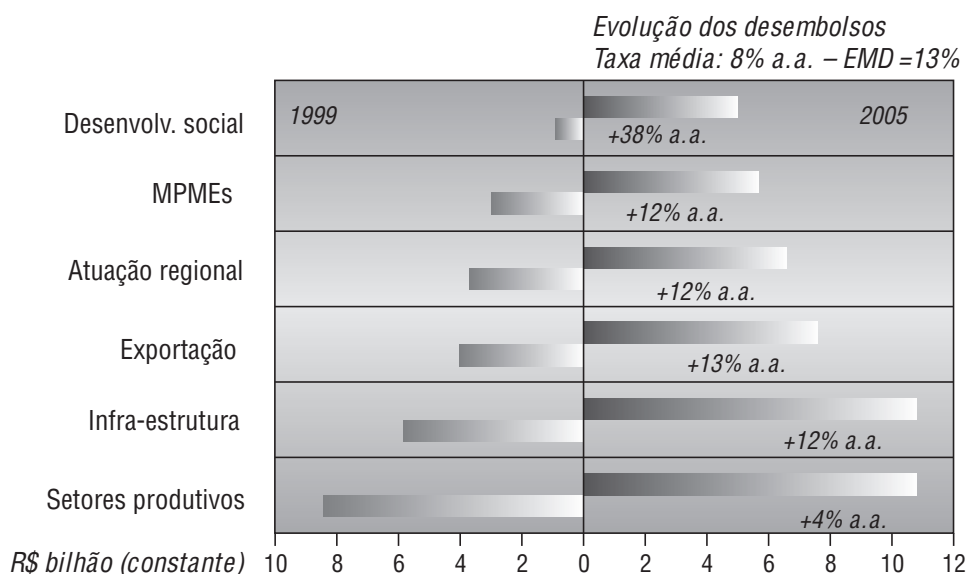
As empresas automotivas compõem um setor que têm uma balança comercial ainda com saldo pequeno. São, porém, empresas que estão instalando no-

vas plantas e expandindo as existentes, o que deve forçar um aumento substancial desse saldo comercial. A Ford está instalando sua nova fábrica na Bahia com um investimento de mais de R\$ 1 bilhão e que rapidamente produzirá excedentes comerciais. Outra empresa, nesse setor, que também tem planos de exportação é a Volkswagen. A base de exportação da indústria automotiva vai crescer muito nos próximos anos, pois quase todos os grandes *players* vieram para o Brasil, produzindo domesticamente.

No setor de telecomunicações, também algumas empresas ainda trazem muitos componentes importados, mas estão reduzindo gradativamente o percentual de importações.

12 O PLANO ESTRATÉGICO DO BANCO POR LINHAS DE ATUAÇÃO

O BNDES está desenvolvendo seu planejamento estratégico para o período que vai até 2005. A dimensão desse processo pode ser observada no Gráfico 4.2. Na primeira linha, ele mostra o atual investimento em desenvolvimento social do Banco, que representa uma fatia muito pequena do orçamento. A expectativa é que esse investimento terá um crescimento orçamentário de 38% ao ano (Gráfico 4.2).



Fonte: BNDES.

Gráfico 4.2 Dimensão da visão 2005 do BNDES.

Também para pequenas e médias empresas (MPMEs) prevê-se um aumento de participação no orçamento de 12% ao ano. Se considerarmos que a taxa média de crescimento absoluto do orçamento do banco é de 8% ao ano, notamos que, toda vez que se fala em crescimentos maiores que 8% ao ano, tem-se um crescimento superior à média.

Calcula-se que o efeito multiplicador do desembolso do banco é de 13%. Isso significa que hoje, para cada R\$ 2,00, o banco financia R\$ 1,00. No futuro, para cada R\$ 2,50, o banco financiará R\$ 1,00, e o mercado de capitais financiará a diferença. O BNDES entende que nos próximos anos existirá uma parceria muito maior com o mercado de capitais, e com isso um volume maior de investimentos existirá na economia.

Outra área que também deve crescer é a atuação regional, enquanto a exportação tem um crescimento previsto de 13% ao ano e infra-estrutura, 12%. Esses percentuais caem um pouco nos volumes previstos para os setores produtivos.

A grande empresa brasileira hoje tem acesso ao mercado internacional. No passado, era necessário que o BNDES financiasse até 90% dos investimentos dessas empresas; hoje, o Banco pode financiar apenas 30%, 40%, ou 45%, pois existe acesso a estas outras fontes.

O BNDES está estudando a melhor maneira de apoiar a internacionalização das empresas brasileiras. O Banco também está estudando o aperfeiçoamento de um novo programa, que é o pré-embarque especial, mostrado neste texto, e também está estudando instrumentos para o aumento da base exportadora.

Hoje, o Brasil possui apenas 15 mil empresas que exportam e existe um plano do governo para aumentar esse número, e cabe ao BNDES o dever de contribuir com essa expansão.

O BNDES tem uma visão muito otimista para os próximos anos. Ainda há muito a ser feito, e o BNDES modestamente está dando um esforço na expansão do comércio exterior.



5

Os Desafios do Financiamento às Exportações Brasileiras



Alberto Borges Matias

1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Este texto discutirá três pontos básicos acerca de financiamento às exportações; são eles: o desafio do custo financeiro no Brasil, o desafio do risco cambial e o desafio da disponibilidade de recursos.

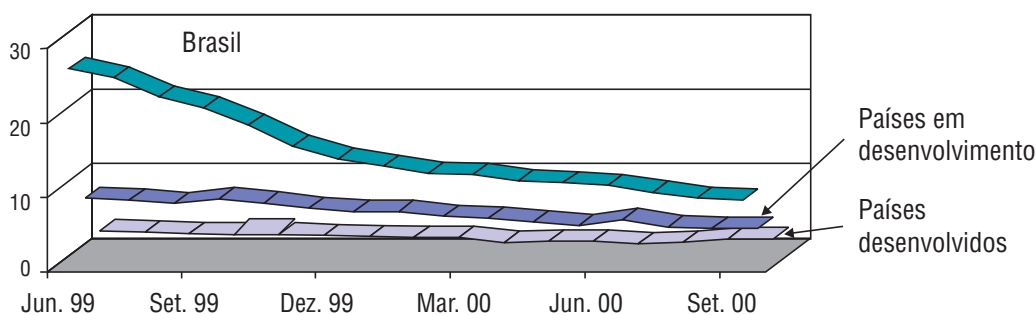
2 O DESAFIO DO CUSTO FINANCEIRO NO BRASIL

Por meio do custo financeiro no Brasil, começa-se a entender a problemática da obtenção do próprio financiamento.

A evolução da taxa básica de juros reais no mundo, de meados do ano de 1999 até setembro de 2000, é mostrada no Gráfico 5.1, que apresenta a curva das taxas reais de juros dos países emergentes e a curva da taxa de juros reais dos países desenvolvidos, relativamente à taxa de juros do Brasil. Pode ser visto que ocorreu uma queda da taxa básica de juros brasileira, mas, sem dúvida, ela ainda não permite ao Brasil ser competitivo. Infelizmente, o Brasil está na contramão dessa história econômica: quanto mais desenvolvido o país, menor é sua taxa de juros, e não o contrário.

O Brasil não tem como ser desenvolvido com as taxas de juros que pratica, pois a base dessa taxa de juros dilata-se por toda a economia nas taxas dos ou-

tros financiamentos. Dessa forma, o financiamento interno fica fundamentalmente prejudicado já a partir da própria base. Isso ainda se se considerar apenas a taxa e não a carga tributária incidente sobre ela, pois em razão do forte déficit nominal do governo federal, este insiste cada vez mais no aumento da tributação de Imposto sobre Operação Financeira (IOF), prejudicando ainda mais a taxa incidente sobre os financiamentos.



Fonte: Global Invest.

Gráfico 5.1 Taxa básica de juros reais no mundo.

Como pode ser visto na Tabela 5.1, o Brasil está na posição de 3ª maior taxa básica de juros reais no mundo. Fica atrás apenas da Polônia e Rússia, e em seguida vem Hong Kong e Argentina. Dessa forma, imaginar que o Brasil não pode ser classificado como um país de alto risco não parece ser uma afirmação coerente, como posto pelo governo. O próprio país se impõe internamente uma taxa alta, assumindo ser de alto risco.

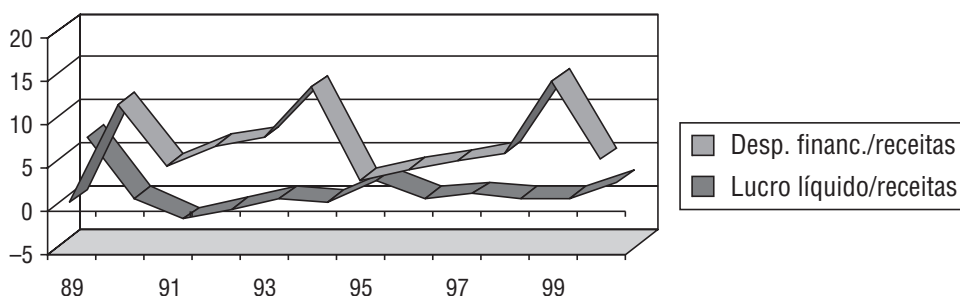
A média dos países emergentes está em 4,3% e a dos países desenvolvidos, em 1,4%. No Brasil, a taxa é de 9,6%. Vale ressaltar, ainda, dois aspectos sobre essa taxa. O primeiro é que ela é ilusória, pois a taxa efetiva praticada pelo governo federal em seus leilões é inclusive maior, e o segundo é que ela é suplantada pelo acréscimo do próprio IOF.

Tabela 5.1 Taxas básicas de juros reais no mundo em setembro de 2000.

Polônia	13,3%
Rússia	11,6%
Brasil	9,6%
Hong Kong	9,5%
Argentina	8,6%
Emergentes	4,3%
Desenvolvidos	1,4%

Fonte: Global Invest.

O resultado dessa política de juros elevados é que uma das principais contas das empresas brasileiras passa a ser a despesa financeira. O Gráfico 5.2 mostra a despesa financeira sobre a receita e o lucro líquido sobre a receita, indicando respectivamente a margem que ganha e quanto a empresa brasileira paga de despesa financeira relativamente à receita.



Fonte: ABM Consulting.

Gráfico 5.2 *Impacto das despesas financeiras nas empresas brasileiras.*

Com o que sobra, e esse montante está circulando em torno de 3% ao ano, no ano de 2000, não há como imaginar que a empresa brasileira possa estar se capitalizando para ser competitiva. A empresa é obrigada a entrar no sistema bancário às taxas altíssimas já comentadas. Existiram períodos, como no ano de 1995, em que a despesa financeira das empresas chegou a quase 15% da receita, e em 1999, com o efeito da desvalorização, também a quase 15%. E quanto mais falamos em setor de *commodities*, maior é esse impacto sobre o caixa das empresas.

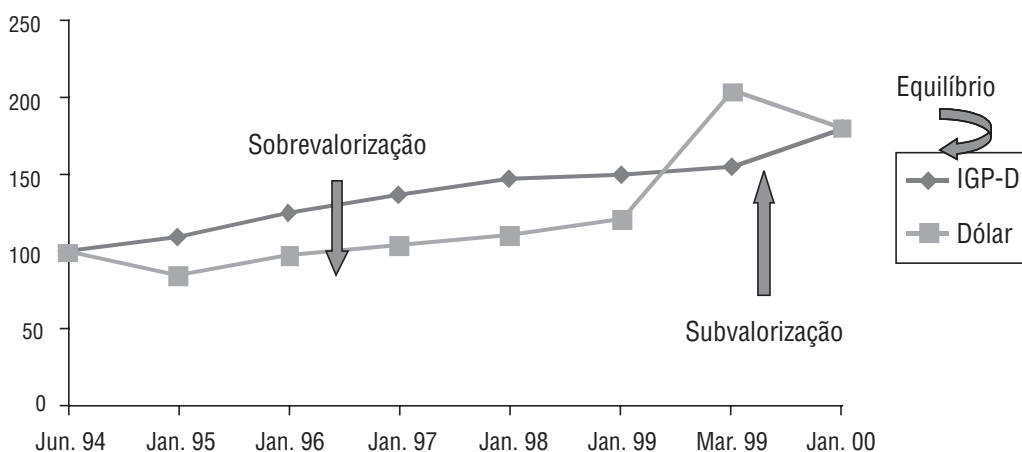
As taxas elevadas de juros, incidentes em cascata na cadeia de produção, fazem com que as despesas financeiras das empresas sejam somadas até o final dessa cadeia, encarecendo o produto, inibindo a escala e retirando formação do capital. Não há como ter competitividade externa com taxas de juros tão elevadas sobre a produção.

Isso é algo incompreensível. O governo conseguiu ter superávit primário e tem um enorme déficit nominal, portanto exclusivamente em função de taxas de juros. O problema do Brasil, ou dos governos estaduais, hoje, não é previdência social, estrutura administrativa do governo federal; é, sim, efetivamente o pagamento de juros. É absurdo o valor pago pelo Brasil em juros. Na falta de espaço para aumentar a carga tributária direta, o governo tem que aumentar o preço do combustível, para que, via equalização, transfira recursos para o caixa da União para pagar juros. E, também, aumentar o IOF incidente sobre juros para pagar novos juros. Se o país não sair desse ciclo, não será possível tornar-se competitivo já pelo financiamento da própria base da produção interna.

3 O DESAFIO DO RISCO CAMBIAL

Erros do passado recente serão arcados por longo tempo, pois, se tínhamos uma máquina exportadora até 1994, agora o país tem que reconstruir essa base exportadora.

No período 1994-2000, tendo por base junho de 1994 e aplicando sobre a taxa de câmbio o IGP-DI, percebe-se no primeiro momento, até o efeito da desvalorização, uma sobrevalorização (Gráfico 5.3). Imaginar que o país, com moeda sobrevalorizada e taxas de juros elevadíssimas, seria conduzido à competitividade internacional não pareceu ser um argumento válido. Isso não tem precedente na história econômica internacional. Além disso, o país abriu-se à entrada dos produtos importados. Como pode ser competitivo? No mínimo, as condições têm que ser similares às vigentes nas economias de nossos principais concorrentes, para que as empresas possam competir.



Fonte: ABM Consulting.

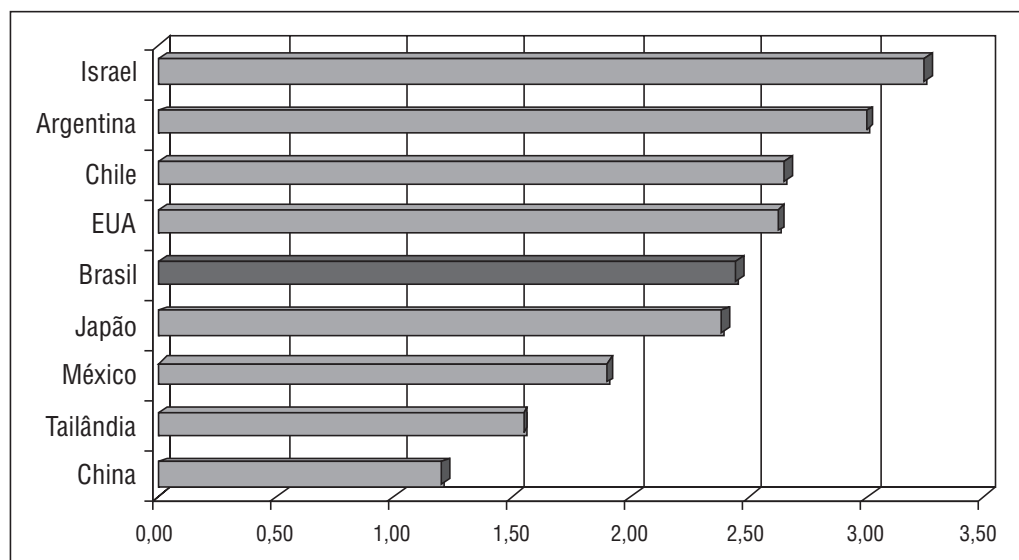
Gráfico 5.3 *Sobrevalorização e subvalorização do real.*

Com isso, o governo, mediante essa política equivocada, passou a perder reserva e, em 1998, criou um novo mecanismo para formação de reservas, que era o de fomentar empresas a tomar recursos do exterior via operação 63 com risco bancado pela atuação privada. Muitas empresas acabaram por fazê-lo e, com a desvalorização do real, foram vítimas de perdas cambiais, em alguns casos de montante impressionante, em que se perdeu a empresa em apenas um dia. Do lado privado, há dois erros. Primeiro, o de acreditar em promessas econômicas governamentais e, segundo, o de não se proteger. Foram raros os casos de proteção cambial. Pura ingenuidade. Não há espaço para ingênuos no cenário internacional.

Se forem analisadas as manchetes dos principais jornais do Brasil em outubro e novembro de 1998, vê-se que se falava na improvável hipótese de desvalorização. No entanto, no mesmo período, o Brasil estava catalogado com uma enorme chance de desvalorização cambial no *website* da JP Morgan, com base em modelo econômico de previsão de crises cambiais.

Continuando no Gráfico 5.3, há a última posição mais para o equilíbrio: o mercado fez o equilíbrio cambial. O governo, ao entrar para manipular o câmbio, acaba por gerar problemas, notadamente na base exportadora.

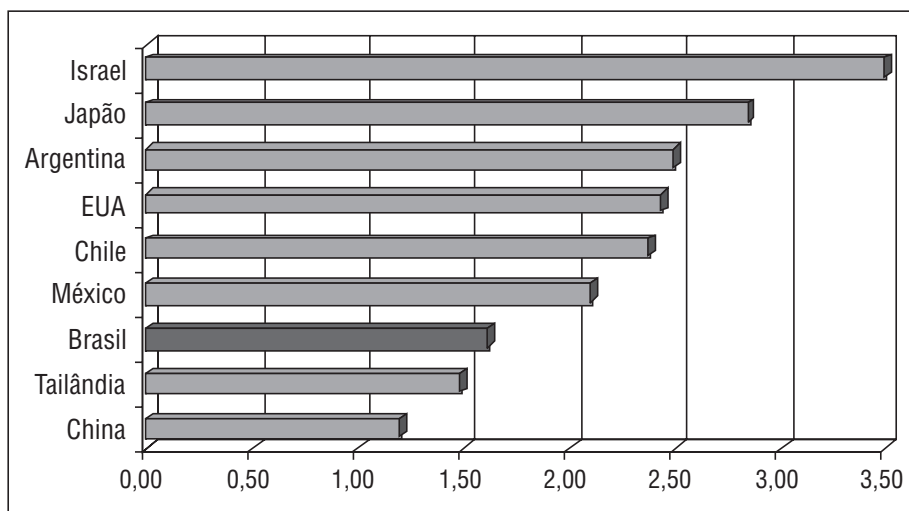
Como reforço, para efeito de comparação, tem-se o preço do Big Mac em outubro de 1998 (Gráfico 5.4). Imaginando que a relação de preços servisse para outros produtos, nota-se que o Brasil conseguiria exportar apenas para a Dinamarca, no que se refere à questão de preço, e para mais ninguém. Todos os outros países conseguiriam entrar no mercado brasileiro, principalmente a China. Os mercados asiáticos tradicionalmente trabalham subvalorizados e a grande expansão asiática, dos chamados tigres asiáticos, no mercado norte-americano e nos demais mercados, foi essencialmente via subvalorização.



Fonte: *The Economist*.

Gráfico 5.4 Preço do Big Mac – outubro/1998 (em US\$ 1).

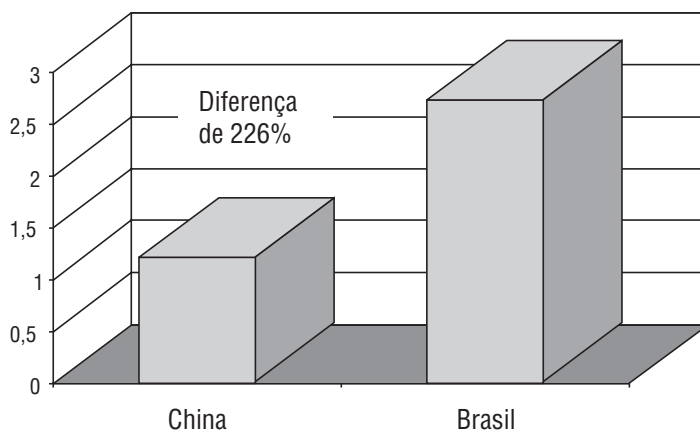
Logicamente, esses países têm competência em termos de qualidade, senão não teriam tido sucesso, mas o grande diferencial foi e ainda é o preço baixo. Com base em novembro de 2000, podemos aferir o efeito pós-desvalorização. O Brasil já está mais próximo da China, da Tailândia e de outros (Gráfico 5.5).



Fonte: *The Economist*.

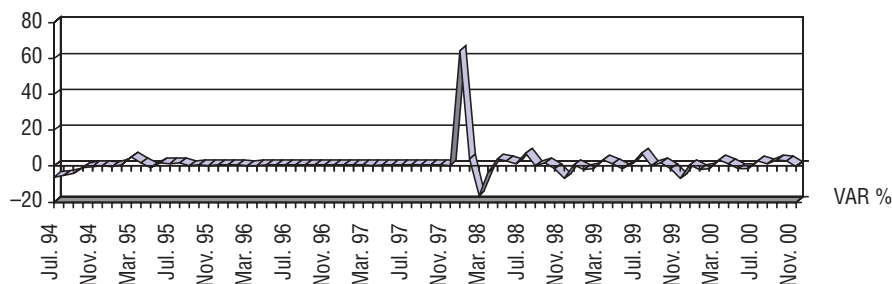
Gráfico 5.5 Preço do Big Mac – novembro/2000 (em US\$ 1).

A comparação no caso do Big Mac do Brasil e da China mostra como seria a abertura às importações de produtos chineses. Com uma diferença de preço de 226% (Gráfico 5.6), é praticamente impossível competir com o mercado sem restrições.



Fonte: *The Economist*.

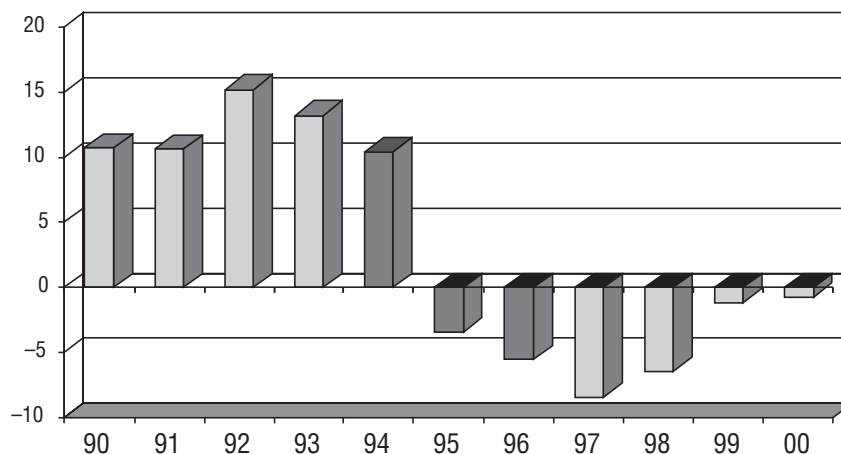
Gráfico 5.6 Big Mac em dezembro de 1994 (em US\$ 1).



Fonte: Banco Central do Brasil.

Gráfico 5.7 *Política de taxa de câmbio: ajuste mensal.*

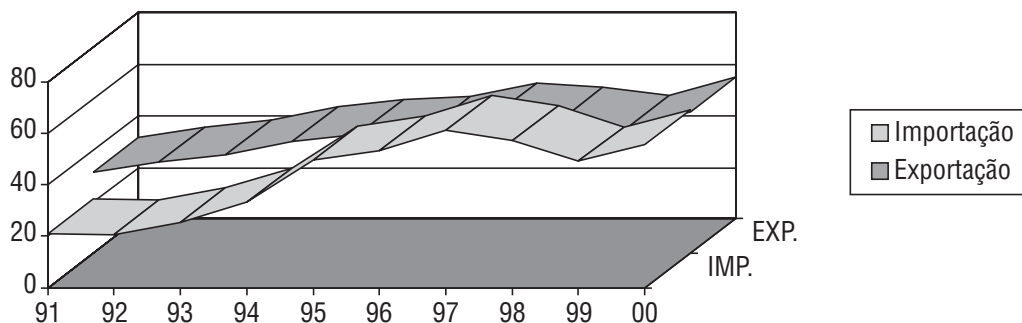
Quanto ao saldo comercial, o Brasil chegou a apresentar posições superavitárias em torno de \$ 15 bilhões, e, se nessa época os mercados internacionais fossem observados, o Brasil possuiria o terceiro maior superávit, o que lhe permitiu melhores condições de sustentação de reservas externas e produção interna de base exportadora. Mesmo assim, a política foi optar pelo “crescimento à base de déficit” (Gráfico 5.8).



Fonte: Banco Central do Brasil.

Gráfico 5.8 *Saldo comercial.*

Foi essa política cambial a responsável pelo caos cambial brasileiro e pela depressão empresarial que se seguiu. O Brasil tem conseguido, após a desvalorização, grandes avanços, deixando de ter esses enormes déficits, praticamente zerando-os (Gráfico 5.9). Agora, daqui para frente, de zero para cima, passa a ser um problema estrutural. O Brasil tem que eliminar inúmeros entraves, iniciando-se, como visto, pela taxa de juros e pelo caos tributário, inclusive sobre a própria taxa de juros.



Fonte: Banco Central do Brasil.

Gráfico 5.9 *Importações e exportações brasileiras.*

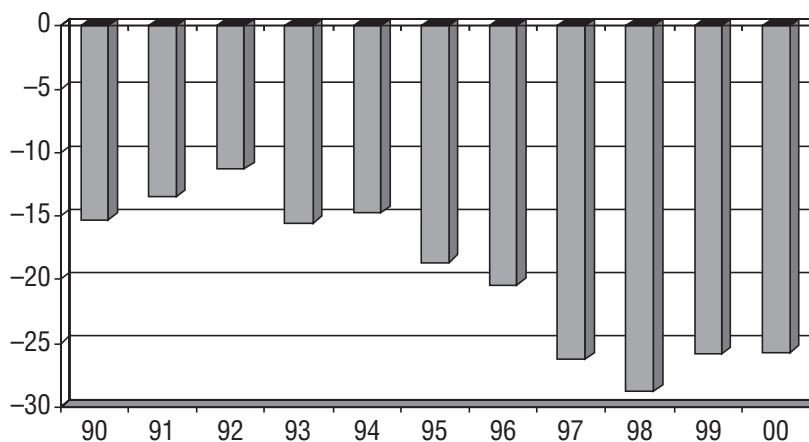
Quanto ao comércio exterior, o Brasil, após 1994, acabou por ter o nível de produção interno condicionado às importações, em decorrência da sobrevalorização a partir de então vigente. Assim, ainda hoje, o crescimento econômico gera aumento de importações. Há, portanto, a necessidade de um novo programa de fomento à substituição de importação.

No tocante às exportações, o retorno do Brasil ao comércio internacional encontrou seu antigo mercado tomado, notadamente, por países asiáticos que, como visto, trabalham com o câmbio subvalorizado, com condições de deprimir os preços.

Volta-se, em essência, a um novo padrão de desenvolvimento. A partir de agora, o Brasil passa a ter um novo *slogan*: “exportar é o que importa”. Esse é um efeito cíclico.

Se na parte comercial, porém, o Brasil está praticamente zerado, na parte de serviços o país tem um problema enorme a ser resolvido, com um déficit na faixa de US\$ 25 a 27 bilhões (Gráfico 5.10). Isso está sendo coberto por intermediação de investimentos. E, felizmente, a Ásia deixou de ser o ouro do mundo em termos de investimentos, pois estes acabaram dirigindo-se para o Brasil, que realmente apresenta um grande potencial. Assim, a privatização para estrangeiros é uma contingência, causada pelo próprio Plano Real.

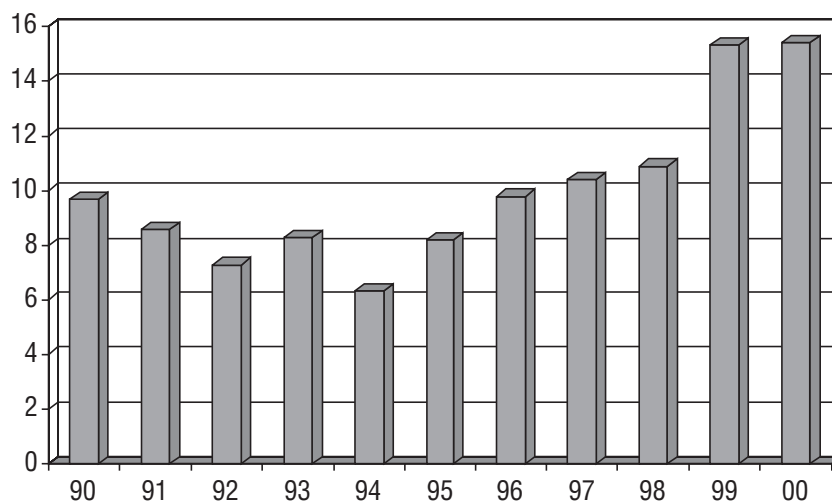
E a grande pergunta, que talvez ninguém consiga responder, é até quando o Brasil conseguirá cobrir tal déficit à base desses novos investimentos estrangeiros no mercado local. Em dois anos, não teremos mais estatais importantes para vender.



Fonte: Banco Central do Brasil.

Gráfico 5.10 *Salos da balança de serviços.*

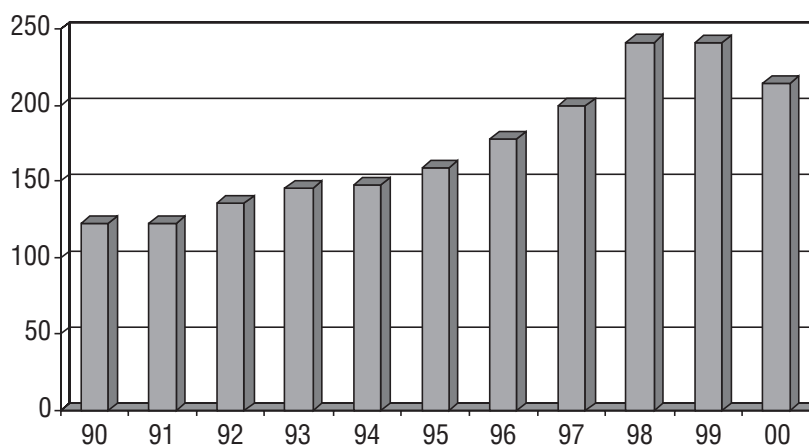
Na conta de serviços, merecem destaque as remessas de juros, as remessas de dividendos, as viagens internacionais e os fretes. Como o Brasil se endividou no passado, ainda com taxas internacionais altas, a remessa de juros cresceu (Gráfico 5.11). O grave problema do Brasil hoje é o dilema entre juros internos e juros externos. A economia passou a ser jurista, interna e externamente. Fomos vítimas de financiadores internos e externos.



Fonte: Banco Central do Brasil.

Gráfico 5.11 *Remessa líquida de juros.*

Cresce a dívida externa bruta, cresce a taxa, cresce o montante, e a dívida cresce para pagar juros, e os juros crescem para pagar ela mesma (Gráfico 5.12). Os juros crescem porque o risco cresce. O risco cresce porque o pagamento de juros cresce.

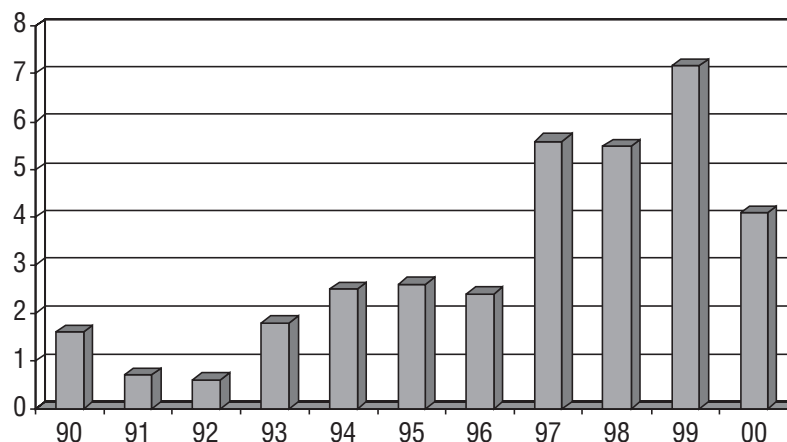


Fonte: Banco Central do Brasil.

Gráfico 5.12 Dívida externa bruta (em \$ bi).

Em 1997 e 1998, diziam que as multinacionais acreditavam no Brasil e estariam reinvestindo no país. Pelos números, pode-se ver que esse não necessariamente foi o caso naquela época (Gráfico 5.13). No entanto, agora com novos investimentos, o Brasil apresenta um problema estrutural de convencer tais empresas internacionais a reaplicar seus lucros no Brasil. E esse deve ser um trabalho conjunto. Tal fomento tem uma parte pública e uma parte privada. O Brasil é muito ruim de projetos. Na economia brasileira, analisando a história das pequenas e médias empresas, estas sempre cresceram ao redor das grandes; elas são os satélites das grandes. Esse sempre foi o modelo de crescimento, e pode sê-lo agora novamente.

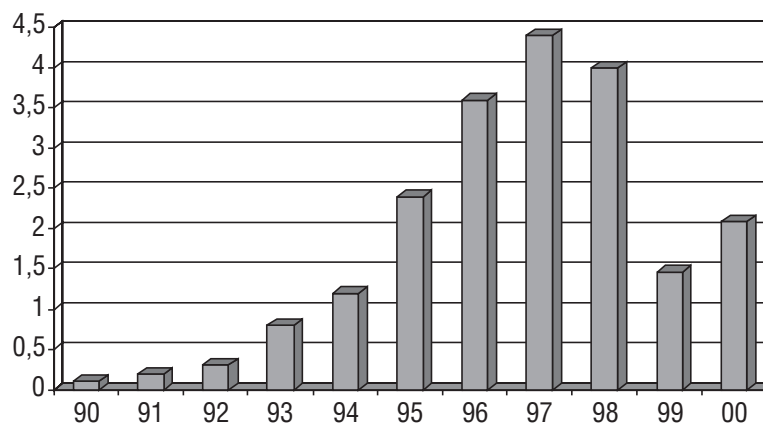
Nesse novo momento, quando há entrada de novas empresas multinacionais, o processo será o mesmo. Existirá uma nova fase de desenvolvimento em que as pequenas e as médias empresas vão crescer ao redor dessas grandes. O que o Brasil precisa é competência para cativar esses projetos, incentivando as empresas multinacionais a reaplicar seus ganhos no desenvolvimento, local, de sua cadeia de produção.



Fonte: Banco Central do Brasil.

Gráfico 5.13 Remessa de lucros e dividendos (em \$ bi).

A conta de viagens internacionais (Gráfico 5.14) está-se ajustando e pode apresentar superávit a longo prazo. O Brasil, em termos de turismo, tem enorme potencial.

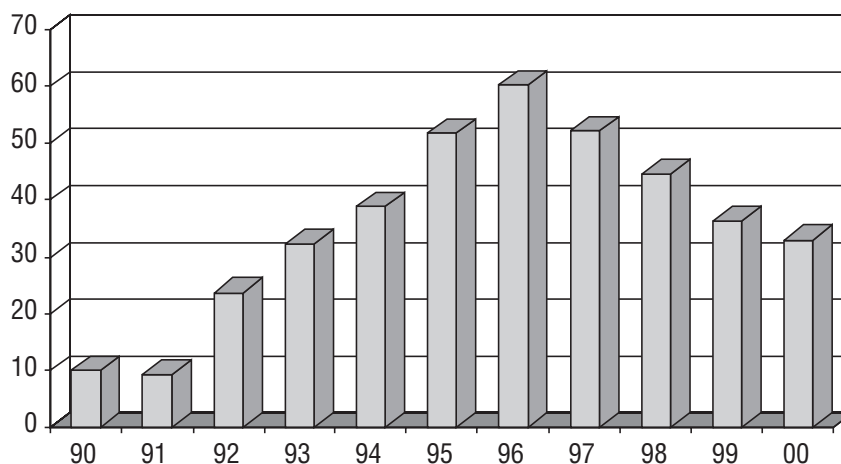


Fonte: Banco Central do Brasil.

Gráfico 5.14 Viagens internacionais.

As reservas internacionais brasileiras vieram crescendo principalmente por um efeito multiplicador de reserva (Gráfico 5.15). O Brasil começou a aplicar, a partir de 1994, as reservas em bancos internacionais a 6% ao ano, e esses bancos, obviamente para buscar lucro, precisariam aplicar em algum país, em algum lugar, rendendo mais de 6% ao ano. Obviamente, esse lugar foi o próprio Brasil, que, como vimos, fomentou elevadas taxas internas de juros em sua dívi-

da interna. A partir de 1996, ocorre a queda gradativa das reservas, como decorrência dos déficits.



Fonte: Banco Central do Brasil.

Gráfico 5.15 *Reservas internacionais (conceito de liquidez internacional).*

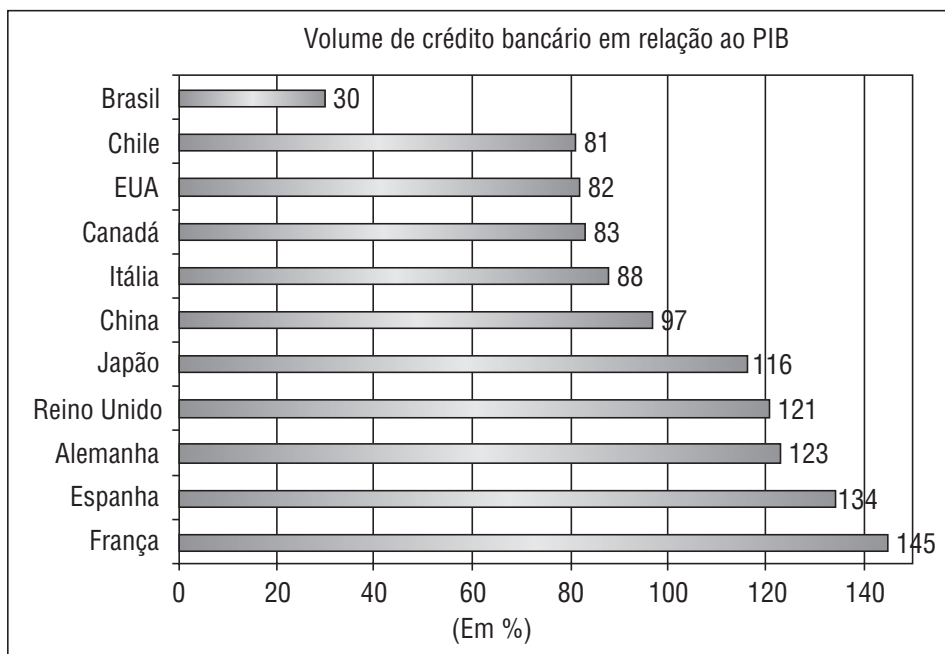
Assim, o risco cambial é elevado em decorrência do volume de pagamento de juros. O indicador do risco cambial, calculado pela conta de juros sobre superávit de conta corrente, apresenta como resultado prazo infinito.

Não há como ter competitividade externa com risco cambial elevado decorrente de taxas de juros externas tão elevadas.

4 O DESAFIO DA DISPONIBILIDADE DE RECURSOS

A expansão do crédito no ano de 2000 já é um bom presságio, mas ainda falta muito. Se forem analisados o volume de crédito em relação ao PIB (Gráfico 5.16), tem-se o Japão com 139%, a Malásia com 84%, os EUA com 81%, Singapura com 63%, o Chile com 61%, a Coreia com 55% e o Brasil com apenas 29%. E isso se se considerar a expansão do crédito que ocorreu no Brasil nos últimos tempos, pois, antes, o Brasil apresentava algo como 18 ou 19% do PIB.

Dessa forma, com tal contenção creditícia, primeiro não se tem volume disponível e, segundo, a taxa de juros fica muito elevada, pela reduzida oferta. Portanto, a política compulsória de redução de liquidez drástica na economia leva às taxas de juros altas.



Fonte: Global Invest.

Gráfico 5.16 *Crédito sobre o PIB (setembro de 2000).*

Em acréscimo, o sistema bancário brasileiro não é globalizado. Existiu um primeiro momento na história recente da economia brasileira, que foi a globalização. Globalização, em essência, são empresas estrangeiras entrando no mercado interno. Internacionalização é o inverso, a passagem das empresas locais para o mercado internacional. Agora, o Brasil está começando este segundo movimento. E o sistema bancário brasileiro claramente não se internacionalizou. É um sistema que não participa da comunidade global, não dando suporte às empresas locais em uma base exportadora. Não há competitividade externa sem disponibilidade de crédito em volume, prazo e taxa.

Além disso, o sistema financeiro tem direcionado grande parte de sua captação para aplicação em títulos públicos, utilizados para cobertura dos déficits nominais do governo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As condições para a adequação a essa situação são:

1. redução das taxas básicas internas de juros ao nível dos países emergentes;

2. redução do risco percebido do Brasil nos mercados financeiros internacionais;
3. aumento do prazo do financiamento local;
4. aumento da captação externa;
5. fomento à substituição de importações;
6. fomento ao reinvestimento de multinacionais;
7. fomento às exportações.

A redução das taxas básicas internas de juros ao nível dos países emergentes depende essencialmente de vontade política e não de condições econômicas. A explicação de que o Brasil não consegue vender sua dívida pública, com a colocação de novos títulos, sem uma taxa elevada de juros, não se justifica, pois mais de 2/3 dessa dívida é compulsoriamente adquirida por investidores institucionais, que são os fundos de pensão, os fundos de investimentos e a aplicação das reservas técnicas das seguradoras. Portanto, a taxa de juros é de vontade política no Brasil, que raros outros países têm. Os tomadores internos de dívida pública são institucionais compulsórios, independente da taxa.

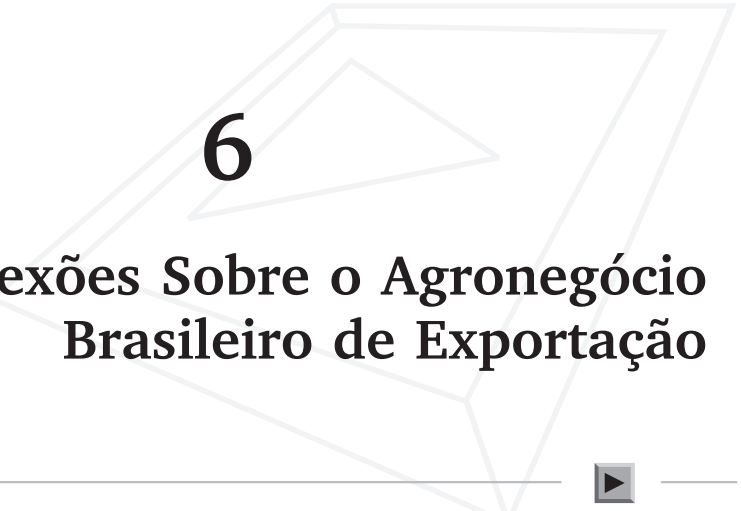
A redução do risco percebido do Brasil nos mercados financeiros internacionais pela diversificação da captação, pois se está muito concentrado, e pela elaboração de um plano estratégico do país e sua divulgação internacional. Qual o plano do Brasil para os próximos 20 anos? Já existiram épocas no Brasil, governo militar, com planos de desenvolvimento. Como o Brasil pode demonstrar seu baixo risco a agências de *rating*, avaliadores internacionais, se não pode informar-lhes a formação de caixa ou a tendência a longo prazo?

- *Aumento do prazo do financiamento local* pela expansão da disponibilidade de crédito por meio da redução de compulsórios e da expansão da liquidez.
- *Aumento da captação externa* pelo fomento da internacionalização dos bancos nacionais iniciando-se pela expansão da atuação global e pelo aumento do prazo do financiamento local via Banco do Brasil.
- *Fomento à substituição de importações* pelo incentivo à instalação de fábricas de multinacionais que produzam tecnologia e aceitem colaborar no desenvolvimento de pequenas e médias empresas que possam tornar-se fornecedores globais.
- *Fomento ao reinvestimento de multinacionais* por meio da concessão de benefícios fiscais vinculados ao cumprimento de programas de metas.
- *Fomento às exportações* por reforma tributária que desloque a tributação da produção para o consumo por meio da estruturação da base de apoio

internacional do Banco do Brasil, incentivo à participação de bancos internacionais no processo e da inclusão do Brasil na Alca.

As atuais condições indicam aperfeiçoamento em relação à situação econômica anterior, mas muito falta a fazer. A participação empresarial na construção da política econômica é essencial, pois, caso contrário, as empresas tornam-se vítimas.

O Brasil cresce com a dificuldade. Na dificuldade, prevalecem a competência e a criatividade, que têm por fundamento a educação. No caso brasileiro, a educação para o mundo, já que se quer e precisa-se exportar.



6

Reflexões Sobre o Agronegócio Brasileiro de Exportação



Ademerval Garcia

1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

O agronegócio brasileiro é de extrema importância para o país como gerador de empregos, transferidor de tecnologia para a maior disponibilidade e melhor qualidade dos alimentos no mercado interno, gerador de divisas, e para o mundo como fornecedor de matérias-primas e produtos finais que podemos produzir com competência e competitividade crescentes. Os objetivos deste artigo são os de analisar com a profundidade possível nesse espaço e, de certa forma, provocar reações dos empresários e do governo, pois o agronegócio brasileiro está funcionando muito aquém de suas possibilidades e nem todas as suas *performances* beneficiam as cadeias produtivas, nem a sociedade que vive do campo, pelos próprios limites que se impõem à atividade, especialmente logísticos, creditícios e tributários. É, repito, um artigo com a intenção de provocar o debate, levantar críticas, sacudir o dia-a-dia do negócio.

2 REFLEXÕES

“Se um homem tem um débito e uma tempestade inundar seus campos ou a enchente destruir a sua produção, ou, por falta de água, o grão não crescer no campo, nesse ano ele não precisará entregar nenhum grão em pagamento aos seus credores, ele poderá alterar o seu contrato e não será obrigado a pagar juros por aquele ano.”

De quem é essa frase?

- ☐ José Rainha
- ☐ Nelson Marquezelli
- ☐ Fábio Meirelles
- ☐ Roberto Rodrigues
- ☐ Olavo Setubal
- ☐ João Carlos Meirelles
- ☐ Luiz Haffers
- ☐ Pedro Malan
- ☐ Pratini de Moraes
- ☐ Antonio de Salvo
- ☐ Todos eles
- ☐ Nenhum deles

Esse texto é do Código de Hamurabi, até há pouco tempo tido como a primeira legislação escrita para aplicação pública, de caráter não religioso, há mais de 32 séculos. É o mesmo código que explicitava o “olho por olho, dente por dente”. Já se via que, nessa época, já existia agricultura organizada e coisas como penhor agrícola, parceria, financiamento de produção. E havia também, e que parece ter desaparecido em nossa sociedade contemporânea, pelo menos no Brasil, uma consciência de que a atividade rural é uma atividade diferenciada das demais, dependente em excesso na natureza, dependência aliás que atinge mais fortemente o produtor mais pobre, incapaz de adquirir as novas tecnologias disponíveis, como irrigação, que o ajudaria a controlar as dificuldades climáticas.

O Rei Hamurabi, que escreveu “olho por olho, dente por dente”, criou uma exceção para a atividade agrícola há mais de 3.000 anos. Temos, portanto, que voltar ao passado, e a sociedade tem que subsidiar a agricultura, como os países ricos fazem e jamais deixarão de fazer, por mais que países como o nosso esperneiem nas organizações internacionais como a OMC. Não dá para aceitar que um empresário que depende do tempo, e quanto mais pobre é, mais pobre fica, seja tratado como um industrial ou comerciante que tem controle sobre sua produção e seu comércio. A agricultura é exceção e, nela, os abusos devem ser tratados como abusos, os maus pagadores contumazes como inadimplentes e caloteiros, mas o agricultor sério, como agricultor sério.

“A agricultura tem que ser vista de maneira abrangente, de forma a respeitar as suas características de multifuncionalidade.”

Outra pergunta: quem poderia ter dito essa frase?

- ☐ Bill Clinton
- ☐ Jacques Chirac
- ☐ Fernando Henrique Cardoso
- ☐ Al Gore
- ☐ Fidel Castro
- ☐ Tony Blair
- ☐ George W. Bush
- ☐ W. Putin
- ☐ Todos eles
- ☐ Nenhum deles

Essa frase é da Comissão Européia, fazendo tal afirmação para a OMC. O Brasil tem-se levantado contra ela sob alegação de que tal tese favorece os países desenvolvidos. Essa postura é não apenas inútil – eis que nossos protestos justos valem pouco, que dirá os sem sentido – mas também em desacordo com a realidade. É um pouco a história de se pregar a diferenciação da agricultura das demais atividades econômicas.

A chamada Multifuncionalidade apenas coloca um nome naquilo que todos sabemos: nenhuma atividade econômica usa mais – e, portanto, põe mais em risco – a natureza do que a agricultura. Consome mais água, mais solo, mais estradas para transportar produtos e insumos, mais gente. Além disso, todos queremos garantia alimentar, alimentos saudáveis; além disso, ver a paisagem preservada na beira das estradas em que urbanamente circulamos. Quem usa isso, quem conserva isso? Será que circulamos por trás de fábricas, para ver o que acontece lá? Será que descemos nos rios para ver o que se passa lá? Nas estradas e caminhos, passamos e não queremos ver erosão, desmatamento, estragos à natureza. Então, novamente, estamos exigindo do agricultor muito mais do que exigimos dos demais agentes econômicos e temos que pagar por isso, por meio de subsídios, garantia de preços, juros diferenciados que permitam a ele manter-se lá, não superpopular as cidades e ainda nos proporcionar, a nós cidadãos urbanos, as delícias dos hotéis-fazenda e da paz do campo no pouco tempo que temos para disso desfrutar, especialmente com a deterioração crescente de nosso litoral.

Multifuncionalidade é isso, os governos dos países desenvolvidos vão continuar subsidiando a seus produtores; tratemos de fazer o mesmo com os nossos, porque danos ao meio-ambiente serão mais e mais punidos com tarifas e medidas protecionistas de toda natureza pelos países compradores. Portanto, tratemos de conceituar o assunto:

“Nada, no planeta, usa – conservando ou destruindo – mais recursos naturais, humanos, financeiros, emprega mais gente, tem maior importância social do que a Agricultura. As pessoas precisam se alimentar, querem ter o meio ambiente preservado, apreciar o campo, usar a água e os recursos naturais. Conciliar a exploração e a preservação é função da Agricultura. Portanto, a Sociedade exige da Agricultura muito mais do que exige da Indústria e dos Serviços e a Sociedade deve pagar por isto, através de subsídios ao produtor rural. Condenar o produtor à miséria, em nome da competitividade predatória e da geração de divisas, é destruir o Homem e a Natureza. Como o Brasil faz e os países ricos, com razão, se recusam a fazer.”

É necessária uma palavra sobre agricultura familiar, por sua importância para a geração de alimentos, de empregos e para a fixação das populações rurais, especialmente num momento em que, estrangulado pela falta de compreensão oficial e da sociedade, o agricultor vê-se expulso de sua propriedade, de sua vida e de seu passado familiar, por falta de crédito e de preços, enquanto o governo afaga por todos os meios os chamados “sem-terra”, politicamente mais organizados que o próprio produtor que não tem como recorrer nem a seus sindicatos – com poucas e honrosas exceções – e muito menos às Federações e Confederações.

Na verdade, estamos vendo um programa de reforma agrária que leva para o campo quem não tem tradição nem especial interesse, quem acaba vendendo seus direitos ou abandonando a terra – novamente, com raras e honrosas exceções –, e provoca um continuado êxodo de pessoas com tradição familiar de várias gerações. É importante lembrar que a agricultura familiar produz 33% do algodão brasileiro, 31% do arroz, 82% da cebola, 77% do feijão, 27% da laranja, 25% do café, 10% da cana. Ou seja, mais uma vez fala-se do Código de Hamurabi. Por trás da indústria de citros paulista, 92,5% dos produtores têm 4.000 árvores, apenas 7% possuem entre 20.000 e 100.000, e 0,9% tem acima de 100.000 árvores. No entanto, esse 0,9% é responsável por 1/3 da produção, os outros 7,0% respondem por outro 1/3 da produção e os outros 92,5% produzem esses 27%.

“A agricultura familiar é a principal geradora de postos de trabalho no meio rural brasileiro. No Sul representa 84% e no Centro-Oeste, 54%. O Nordeste concentra o maior número de pessoas ocupadas entre os agricultores familiares” (Agroanalysis FGV, set. 2000).

3 O NEGÓCIO CITRÍCOLA

O Brasil é o principal agente mundial nessa importante cadeia. O Gráfico 6.1 mostra a exportação de suco de laranja concentrado pelo Brasil. São 2,5 milhões de toneladas no mercado mundial, no qual o Brasil representa mais de

1,2 milhão, ou cerca de 50% do suco produzido no planeta. Como os EUA, que são o segundo produtor, são também o primeiro consumidor mundial, consumindo o que produzem e importando relevantes quantidades, enquanto o Brasil exporta praticamente tudo o que produz, nossa participação está ao redor de 80% do produto mundial, exceto os EUA. Ou seja, em cada dez copos de suco de laranja bebidos no exterior, fora os EUA, oito vêm do Estado de São Paulo. Provavelmente, não temos, exceto o diamante, nenhum outro produto no mundo com uma concentração desse tipo. Então, a Flórida e São Paulo, e não Brasil e EUA, representam 90% da produção mundial.

Como podemos observar na Tabela 6.1, em 1993 existiam 207 milhões de árvores no Estado de São Paulo em 799 mil hectares, para uma produção de 307 milhões de caixas. No ano 2000, essa produção foi de 365 milhões de caixas (aproximadamente 400 milhões em 1999). Isso significa 30% de crescimento de produção e quase 15% de quebra na área plantada, considerando os últimos sete anos, o que representa reflexo da produtividade e aplicação de tecnologia nessa atividade. No entanto, isso significa também que esses 100 mil hectares foram parar em algum lugar, e as pessoas que neles trabalhavam também. E tal lugar não está muito longe da área em torno de São Paulo. Isso significa aplicação de tecnologia e desemprego.

O número de árvores que não estão em produção (árvores de quatro anos para baixo) caiu de 55 para 25 milhões, mostrando que o futuro da citricultura paulista está em risco. Precisamos de 10 milhões de árvores por ano só para a substituição de árvores velhas. Não há em estoque árvores para substituir as que morrem, porque morrem aproximadamente 10 milhões por ano e existe alguma coisa em torno de seis milhões para substituí-las, ou seja, é um reflexo do empobrecimento da atividade. Ninguém leu o Código de Hamurabi antes.

Tabela 6.1 *Composição do parque citrícola paulista.*

Ano	Pés novos	Pés em produção (milhões de árvores)	Total de pés	Produção (milhões de caixas)	Área (mil hectares)
1993	55,80	152,00	207,80	307,00	799,23
1994	39,40	144,60	184,00	274,73	707,69
1995	37,10	161,40	198,50	322,30	763,46
1996	36,11	196,74	232,85	375,67	895,58
1997	31,96	192,42	224,38	383,06	863,00
1998	28,08	199,33	227,40	340,67	874,63
1999	27,36	201,10	228,46	400,06	713,94
2000	25,59	198,40	223,98	365,80	699,95

Fonte: IEA; elaboração Cepea.

Existem discursos oficiais como, por exemplo, “se os preços das *commodities* se recuperassem, estaríamos exportando mais 7 bilhões”. Acontece que estes não vão se recuperar. Preço de *commodities* baixo não é uma situação circunstancial. De 1950 a 1997, todas as *commodities* caíram de preço, porque se aplicou tecnologia para reduzir custo, e essa redução de custo implicou maior oferta, e essa maior oferta implicou queda de preço. Exceto o carvão, o níquel e o petróleo, todo o resto veio para trás. Então, falar em recuperação de preço de *commodities* não tem sentido, pois não haverá, a não ser circunstancialmente.

Estudos da revista *The Economist* mostram que, nos últimos 150 anos, os preços das *commodities* foram reduzidos em valor real para menos da metade do que valiam. Vão subir agora por quê? É porque não vão subir que o protecionismo é crescente, pois os países ricos precisam – e têm força para isso – manter seus produtores no campo e não podem mais arcar com mais de US\$ 360 bilhões em subsídios anuais, como vêm fazendo atualmente.

Alguns dados citrícolas revelam que a produção da indústria está estabilizada desde 1995, com oscilações mas sem crescimento, ao redor de 1,1 a 1,2 milhão de toneladas. E parou de crescer porque os EUA estão produzindo mais, países do Caribe e do Mediterrâneo estão sendo beneficiados com acordos para tarifa zero. Essa tarifa, que o Brasil não consegue ter, faz com que se crie um “guarda-chuva” para Colômbia, Venezuela, Costa Rica, Marrocos, Chipre. Esses países já exportaram em 2000 mais de 174 mil toneladas de suco para a Europa, naturalmente preenchendo o crescimento do mercado.

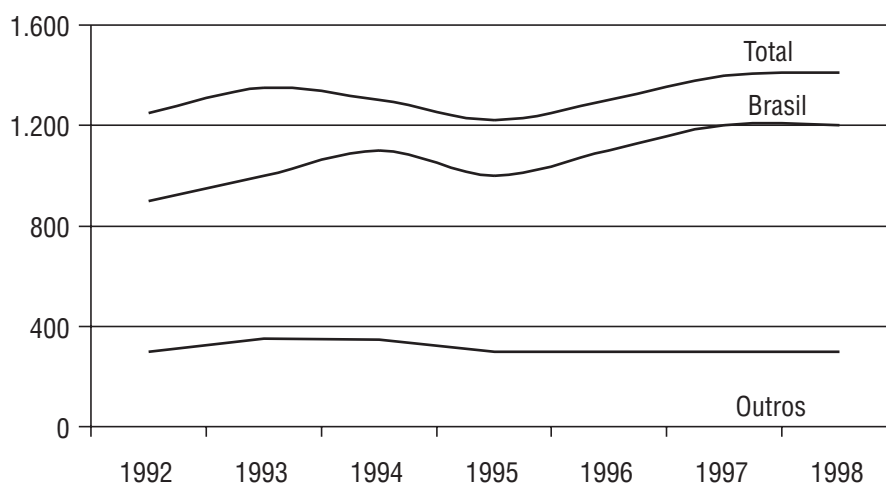
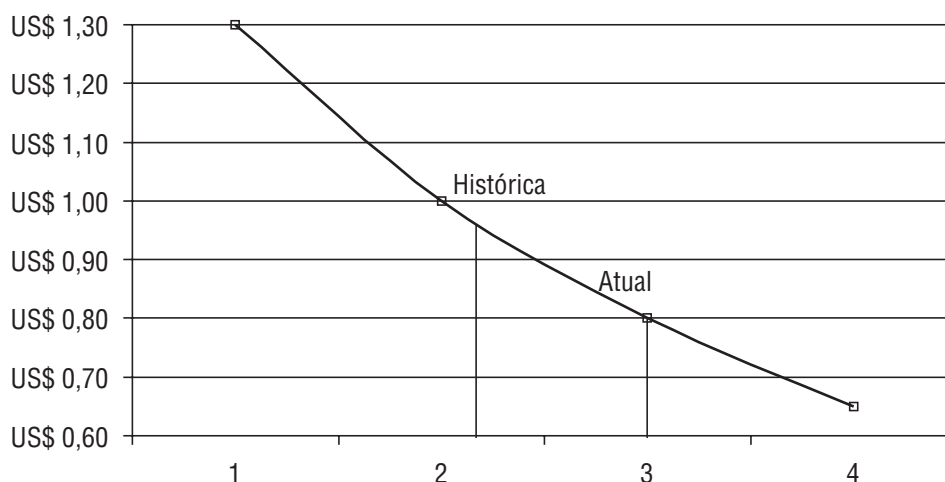


Gráfico 6.1 Exportação de suco concentrado.

O Gráfico 6.2 mostra que, até o começo da década de 90, quem produzisse em torno de duas caixas por pé era competitivo. Hoje, precisam, por exemplo, produzir três para ter a mesma competitividade. Principalmente, porque os aumentos de custo foram expressivos nestes últimos 10 anos, as indústrias proces-

sadoras, em tempos de escassez de matéria-prima, colhiam e transportavam laranja, financiavam a produção e, agora, nada disso fazem mais. Virou custo do produtor, a ser adicionado à elevação dos custos administrados, como combustíveis, energia, impostos e a incrível privatização das rodovias com pedágios espalhados por todo o Estado. Sem falarmos nos custos crescentes dos insumos agrícolas, especialmente depois da atabalhoada desvalorização cambial de janeiro de 1999.

A árvore que estava plantada é a mesma de hoje, porque não se trata de uma cultura anual, não podemos mexer nela todo ano, esse é o patrimônio. Então, trata-se de um produtor rural que era viável e que se tornou inviável, em 10 anos. E isso significa que quem não produzir citros em torno de US\$ 0,80 por caixa está fora do negócio. Só que, provavelmente, muito mais da metade dos produtores está nessa faixa, e para fazer uma reforma precisamos aplicar tecnologia e, nessa aplicação de tecnologia, precisamos de renda, e essa renda não está sendo gerada porque não conseguimos avançar no mercado internacional devido a barreiras. E não somente por causa de barreiras.



Fonte: IEA.

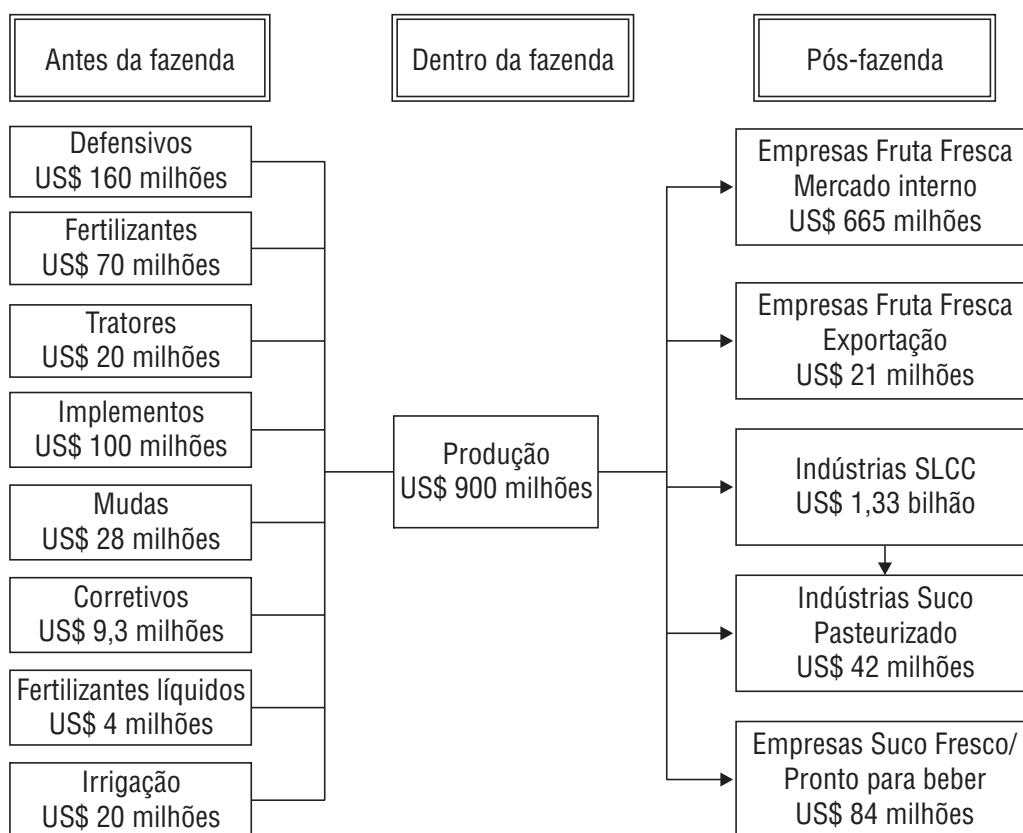
Gráfico 6.2 Competitividade da citricultura.

3.1 A cadeia produtiva e a posição da indústria processadora

A indústria processadora de citros, como as demais da agroindústria, acaba sempre numa posição pouco confortável perante a sociedade, no maniqueísmo eterno de que o empresário urbano tem mais recursos e poder do que o produtor rural. Outro hábito arraigado é falar em “crise” para definir dificuldades que são estruturais, mais do que contingenciais, o que seria, aí sim, definível

como “crise”. Notícias de jornais como, por exemplo, “Citricultura paulista passa por maus momentos...”, um livro editado pelo PT, *A crise do complexo citrícola paulista: uma proposta não excludente*, são uma constante. Políticos à procura de palanques propõem CPIs e processos no Cade, a cada ressurgência das chamadas “crises”, com grandes prejuízos para a imagem da indústria, reforçando o protecionismo dos países compradores e criando na sociedade uma imagem falsa de ação governamental.

E não raro pergunta-se quando a “crise na citricultura vai terminar”. A resposta invariavelmente tem sido: “a crise na citricultura não vai acabar nunca, simplesmente porque não há crise na citricultura”. O que há, então? Há uma mudança estrutural profunda, que vem-se processando há vários anos, como o descrito no Gráfico 6.3. Há novos fornecedores no mercado, o custo Brasil continua crescendo, o apoio governamental às exportações continua no discurso, a reforma tributária e política não caminham, os custos crescem, os preços não, a cadeia toda se sacrifica de forma irremediável.



Fonte: PENSA, 2000.

Gráfico 6.3 Cadeia produtiva citrícola.

Os problemas hoje não são de safra, mas de estrutura, e só se resolverão com ação política dos produtores rurais e de seus representantes políticos, a exemplo do que ocorre nos países desenvolvidos.

A produção “dentro da fazenda” está em volta de US\$ 900 milhões, e o que se gasta “antes da fazenda” e o que se gasta “depois da fazenda” é muito perto disso. Isso mostra um setor trabalhando na linha de equilíbrio. E, se o setor está trabalhando na linha de equilíbrio, há uma porção de pessoas trabalhando abaixo dessa linha, porque isso é equilíbrio médio.

Então, quando alguma coisa acontece, ela está acontecendo com toda a cadeia. Na verdade, geralmente confundimos a “atividade agrícola” com uma “atividade rural”. A única coisa que está no campo é a plantação ou a criação, todo o resto da atividade é urbano, até a casa do dono da fazenda e até a colônia que não existe mais. Ninguém imagina a importância da atividade rural para a economia urbana. Veículos, defensivos, fertilizantes, tratores, implementos, cercas, irrigação, embalagens, tudo é atividade urbana, que se faz na cidade e se usa no campo, transportando esses bens para lá, adicionando custo de transporte, alimentando pedágios e refinarias.

Portanto, desemprego e dificuldade econômica na agricultura significam problema urbano, de consequências sociais urbanas, especialmente nas cidades que dependem fundamentalmente dela. Por exemplo: o transporte de laranja, consome anualmente 50 milhões de litros de óleo diesel. Comprados onde? Em centenas de postos de gasolina, distribuídos por centenas de cidades no interior do Estado. Diminuiu a safra, diminuiu o transporte, reduziu-se o uso de combustíveis, a troca de veículos, empregos para motoristas, tudo nas cidades. Não há posto de gasolina no campo. Portanto, mais do que nunca, a atividade agrícola deve merecer a atenção dos prefeitos e vereadores e os produtores devem escolher para votar em candidatos que têm em sua agenda medidas de apoio à atividade agrícola.

3.2 Agregação de valor

Enquanto isso, os países ricos estão exportando mais produtos finais, e nós continuamos a fornecer-lhes matérias-primas. A Bélgica e a Suíça exportam juntos 97% do chocolate no mundo, e nunca se viu um pé de cacau por lá. Os “cacaueiros” de lá são os navios que chegam a Roterdã. O maior exportador de café do mundo, em dólar, é a Alemanha. E, da mesma forma, não há um pé de café lá. A planta está aqui. Uma notícia recente num jornal influente da Alemanha mostra 17% a mais de exportação de “produtos agrícolas”.

Fala-se muito em “agregação de valor”, que o Brasil deveria exportar produtos com marca etc. O que é “agregação de valor”? É vender um produto por um preço maior, se possível agregando fases industriais, como embalagem, por exemplo, e gerando por esse meio mais empregos, também. Por que não se faz

isso? Não é porque o empresário gosta de vender barato ou não saiba valorizar seu produto. É porque o “custo Brasil” não deixa. Em nosso caso específico, exportar suco pronto para beber, embalado, custa seis vezes mais devido ao volume de água, por meio de estradas altamente pedagiadas, portos caros e uma malha tributária complexa e caríssima. Se não resolvermos essas coisas, vamos continuar fornecendo matérias-primas para que os países ricos as transformem em produtos finais de prestígio. Enquanto isso, estudos da UFMG de Lavras mostram que no acumulado dos meses de novembro de 1999 a outubro de 2000 registra-se queda de 3,84% no Índice de Preços Recebidos (IPR) pela lavoura, quer dizer, dinheiro recebido pela lavoura, e um aumento de 19,75% no Índice de Preços Pagos (IPP) pelos insumos. Apenas em outubro, o IPR sofreu queda de 9,28% e o IPP, alta de 1,28%. Isso é ainda reflexo da desvalorização cambial de janeiro de 1999. Qualquer que seja o discurso, estamos diante de um empobrecimento da base produtiva deste país.

Analizando todo o suco de laranja que encontramos hoje nos supermercados brasileiros, e que não era encontrado há sete ou oito anos, verificamos que são 220 milhões de litros, equivalentes a 10 milhões de caixas. Assim, quem possui 10 milhões de caixas e quer industrializar tem dois caminhos: vender para a indústria e produzir 40 mil toneladas de suco, vendendo por US\$ 30 milhões; ou vender no mercado aberto e produzir 220 milhões de litros, faturando US\$ 300 milhões. Isso se chama valor agregado, e é o que o europeu faz.

Existe uma proliferação de legislação sobre alimentos. Isso fará com que existam barreiras não tarifárias, justificadas do ponto de vista científico, exigindo padrões de qualidade mais altos. E significa barreira não tarifária em cima da produção. Fala-se que hoje o conteúdo de pesticida detectável do produto na ponta é menor do que aquele que encontramos no capim que o gado consome. O gado, evidentemente, não está relacionado com isso.

Valor agregado depende do “custo Brasil”. Por que não se coloca o suco na prateleira de um supermercado no exterior? Não dá para colocar porque não dá para pagar porto, pedágio, frete, seis vezes mais do que pagamos hoje. Isso vale para qualquer outro produto agrícola. O exportador de suco brasileiro está-se restringindo à exportação de matéria-prima porque o custo entre a fábrica e o porto é muito maior do que entre o porto e o destino final do produto. Isso não tem relação com o cliente, com o país comprador, com a OMC, não tem nada a ver com nada. Isso tem a ver com São Paulo e com o Brasil. Isso é coisa brasileira.

O Brasil está exportando suco embalado para a Argentina. Por quê? Coloca-se na carreta e leva-se para a Argentina. Muitas pessoas podem perguntar: “será que o Brasil não exporta produto embalado, pronto para o consumo porque não sabe fazer isso?” O Brasil não faz isso porque não tem condições logísticas de fazê-lo.

4 A EXPORTAÇÃO E O EMPRESÁRIO

Exportação é de interesse do governo e do país. O empresário não põe a mão em dólar, a não ser quando vai viajar. O empresário exporta, troca esses dólares no Banco Central, e este entrega em reais para o empresário. E, se precisar importar alguma coisa, faz o caminho inverso. Entrega o dinheiro em reais para o Banco Central, que entrega o valor em dólar para a pessoa no exterior.

O empresário não tem que pagar juros de dívida externa, fazer transferência de lucro, pagar débitos anteriores, ou seja, ele não precisa de dólar. Quem precisa de dólar é o governo, ele sim, e é graças ao que ele arrecada que o resto da economia funciona. E isso chega a uma segunda observação: empresário não tem interesse em exportar. Essa história de dizer: “vamos criar uma cultura exportadora, vamos criar uma mentalidade exportadora...” é pouco realista. Empresário tem interesse em vender, esse é o negócio dele, por isso a balança oscila tanto, na maioria dos produtos, que são destinados ao mercado – externo ou interno – que pagar mais e der menos trabalho.

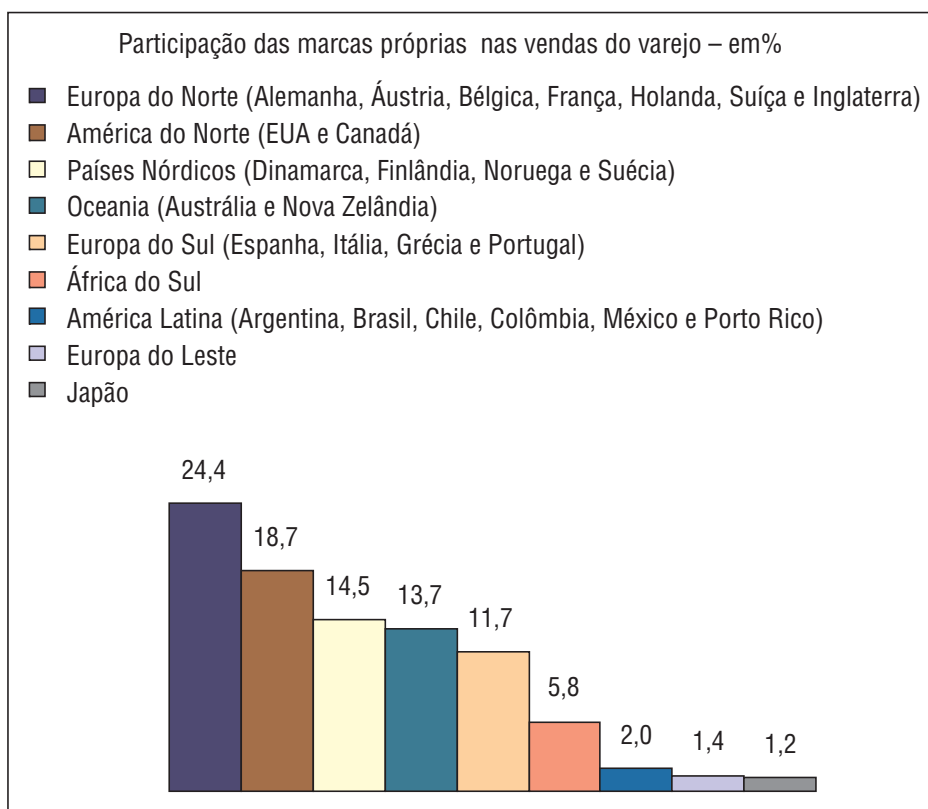
No caso de citros, exporta-se quase toda a produção porque o mercado interno é incipiente, incapaz de absorver toda a produção, embora venha crescendo a passos largos, somente por isso. Veja o exemplo do farelo de polpa cítrica: exportávamos 1,4 milhão de toneladas, e, atualmente, estamos exportando menos de um milhão. Por quê? Porque entre frete, pedágio e porto, fica a metade da carga. Então, por qualquer preço no mercado interno, igual ou superior a 50% do preço internacional, é melhor vender aqui no Brasil. Para o empresário é a mesma coisa, e vende-se no portão, sem burocracia, sem quase duas dezenas de documentos necessários à exportação de qualquer produto agrícola deste país. Colocamos o dinheiro no bolso e antecipado. O país perde US\$ 50 milhões anuais em exportações só com essa mudança.

Quando há uma desvalorização cambial e começa-se a exportar muito, isso acontece porque o que o empresário quer é vender. Se ele puder vender no mercado interno, ótimo; se puder exportar, ótimo também. Portanto, não se trata de criar uma cultura exportadora, o empresário sabe exatamente o que faz, onde faz e quando faz. O que precisa criar são condições exportadoras. Foi atribuída por um jornal, recentemente, ao Dr. Armínio Fraga, presidente do Banco Central, a frase segundo a qual “Brasil tem viés anti-exportação”. Não sei se de fato ele disse isso, mas, se disse, foi muito bem dito, porque é o que de fato ocorre.

Marca Brasil – há futuro nisso?

É uma das outras coisas de que ouvimos falar muito: “precisamos exportar produto com marca”. Porque marca, teoricamente, agrega valor. No entanto, marca é um conceito superado. O que determina hoje a decisão do consumidor

é muito mais origem e certificação. Mais de 24% dos produtos vendidos na Escandinávia, Europa do Norte, são marcas próprias dos varejistas; 18% nos EUA; 14,5% nos Nórdicos; 13% na Oceania etc., até o Japão, que está com 1,2%. As empresas estão trabalhando marca própria do varejo. Portanto, se era para fazer marca Brasil, já estamos atrasados, já não fazemos mais.



Fonte: Gazeta Mercantil.

Gráfico 6.4 *Participação das marcas próprias nas vendas do varejo.*

Os Gráficos 6.5 e 6.6 refletem uma companhia alemã que se juntou com uma companhia italiana, e chama-se Eckes-Granini. O primeiro mostra a quantidade de produto que eles estão fazendo com marca própria do supermercado. São 160 milhões de embalagens no ano 2000, a partir de praticamente nada no ano de 1997. De acordo com o Gráfico 6.6, podemos notar que a mesma empresa que tinha seu negócio na Alemanha passa a ser européia. Concentração a vista!

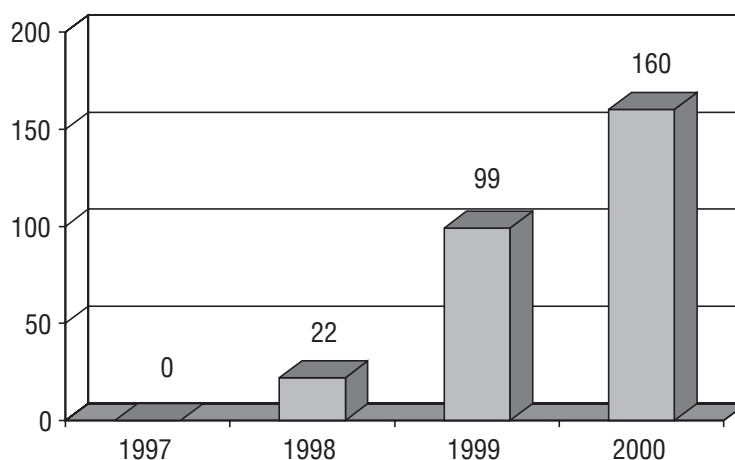


Gráfico 6.5 *Eckes-Granini Co-packing, volume em milhões de embalagens, 1997-2000, vendidos via marca própria do varejo.*

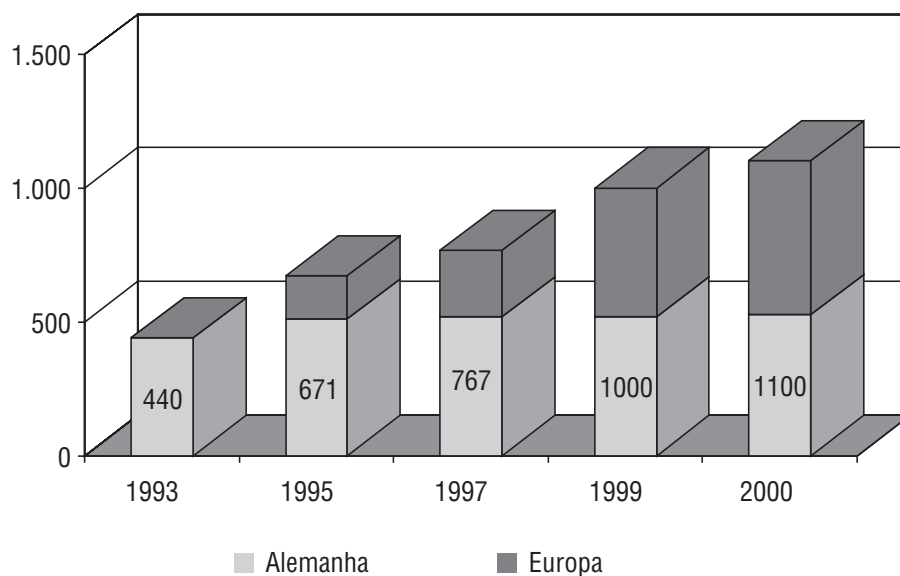


Gráfico 6.6 *Vendas Eckes-Granini na Alemanha e na Europa, 1993-2000.*

De 1991 a 1994, 88% dos negócios das redes de supermercados européias eram feitos dentro dos respectivos países, e 12% fora (Gráfico 6.7). De 1995 a 1997, mais da metade já era feita dentro da Comunidade Européia e apenas menos da metade era feita dentro do próprio país de origem. Entre 1991 e 1994, houve uma fusão e incorporação, e entre 1995 e 1997, aconteceram 15. A Europa tem praticamente quatro ou cinco redes de supermercados atualmente.

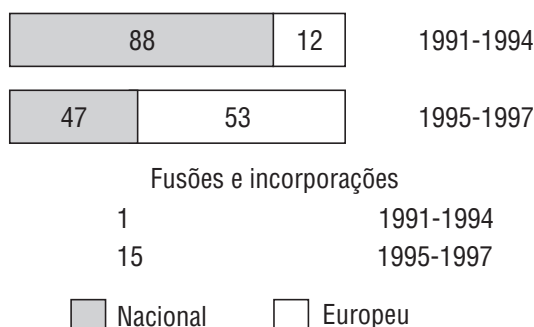


Gráfico 6.7 Concentração da distribuição na Europa.

E falar em marca Brasil de que forma? Podemos observar o que acontece com marca própria: no Brasil, em 1998, havia 1% de produtos de marcas próprias; no ano 2000, já eram 5%. A previsão é que sejam 14% até 2003. Quanto à quantidade de marcas próprias, a Wal-Mart tem 2.623 produtos de marcas próprias; o Carrefour tem 1.483; o Sonae tem 1.583; o Pão de Açúcar, 749; o BomPreço, 549; e o Sendas, 198.

E o que é marca? Por que alguém compra algum produto com marca? Porque é a garantia que alguém tem de estar comprando algum produto de qualidade e que pode reclamar com alguém. É só para isso que marca serve. E isso tem um preço e todos sabem que comprar um produto de marca é mais caro. No entanto, o consumidor compra porque tem uma garantia do produto.

O que acontece no ambiente de distribuição? Isso é muito importante para um produtor de matéria-prima como o Brasil. Tem-se uma concentração de comércio, uma concentração de indústrias. Só para citar o caso de citros, na Flórida havia 29 companhias processando suco no começo dos anos 90; hoje, são 20, e dessas 20, várias tiveram mudanças no controle acionário. E tem-se ainda a capacidade de produção aumentando mais rápido do que a demanda. E se a capacidade de produção aumenta mais rápido do que a demanda, o custo de produção cai, e o preço da matéria-prima cai também.

Como consequências, tem-se um acirramento da competição; portanto, a empresa precisa estar perto de seu cliente, precisa estar operando com *just in time*. Hoje, o supermercado diz para a indústria: “eu quero seu produto aqui às 9h07 da manhã”. Isso não evita, porém, que o caminhão da indústria encoste às 9h07, mas só atendido ao meio-dia. Contudo, é o que eles querem.

Então, hoje há acirramento da competição e redução de margens. Redução de margens é barreira na ponta da cadeia produtiva, que recai em cima do produtor, no começo dessa cadeia. Portanto, marca é um conceito absolutamente superado. O que vale hoje é origem e certificação, porque se o cliente quer segurança do produto, por meio da marca, ele tem isso por origem e certificação muito mais baratos. Não precisa pagar a mais por determinada marca.

O Brasil, porém, não tem somente pontos fracos...

- Tem o Pelé. O único lugar no mundo onde alguém chama o Pelé de “negrao” é no Brasil.

Ele é a pessoa mais conhecida do mundo, é mais conhecido do que o Papa, porque a maior parte do mundo é constituída por judeus e muçulmanos.

- Tem a Bossa Nova, que está fazendo 40 anos. O mundo inteiro toca bossa nova.
- Teve o Senna, tem o Fittipaldi, o Piquet, o Guga.
- Tem 8.500 km de praia.
- Tem a Amazônia inteira, que só aparece do ponto de vista de devastação.
- Tem o maior rio do mundo. O Amazonas era o maior rio em volume de água e agora já é o maior em comprimento também.
- Tem a plantação de laranja. As pessoas no exterior comem muita laranja, e nunca viram uma plantação de laranja. Poderíamos pensar em quanto custa voar de helicóptero sob uma área que possui em torno de 2.000.000 pés de laranja, e que isso tudo está aqui no Brasil. Café, cana-de-açúcar, ninguém explora isso, a plantação, o campo mesmo, capital turístico único, porque não há tal extensão em qualquer outro lugar do mundo.

5 A ORGANIZAÇÃO DO AMBIENTE EXPORTADOR

E o Brasil tem também uma exportação sem comando: Itamaraty; Desenvolvimento; Fazenda; Agricultura; Camex; Secex. Todo dia tem um novo. O Brasil é, provavelmente, o único lugar do mundo onde o Ministério das Relações Exteriores cuida do comércio. Porque o Brasil era um país fechado e precisava da desculpa do porquê de não se abrir esse mercado. E para dar essa desculpa, não há ninguém melhor do que um diplomata, que é a única carreira civil no serviço público com tal grau de organização e profissionalismo. Havia o Banco do Brasil e os diplomatas, agora são somente estes.

Então, sobra para os diplomatas que deveriam estar cuidando da imagem do país, onde são extremamente competentes. No entanto, empurra-se para eles o trabalho comercial, e discute-se com a Bombardier, na OMC, e terá que se discutir com o mesmo país, que é o Canadá, sua inclusão no sistema Nafta-Mercosul. O mesmo profissional.

O Desenvolvimento tem parte dos controles. O Ministério da Fazenda está envolvido porque, historicamente, o Brasil sempre precisou de dinheiro, e, portanto, a exportação sempre foi um problema de caixa. No entanto, exportação não é um problema só de caixa, é um problema de desenvolvimento também, de emprego, é um problema de diversas naturezas.

6 O MERCOSUL E A PERDA DE FOCO

E temos o Mercosul. O Brasil resolveu ser líder da América do Sul. Em uma reunião do conselho empresarial, no Itamaraty, onde havia vários assuntos importantes para serem discutidos, inclusive a agenda do Presidente da República na Alemanha e na Holanda, a reunião acabou sendo inteiramente sobre Mercosul.

O Mercosul é extremamente importante, mas o fato é que isso virou custo Brasil. Porque o Brasil está prestando atenção em um segmento que é extremamente importante, porém limitado. E não será muito além do que é, se é que continuará dessa maneira. Enquanto isso, o país está carregando o Mercosul, em vez de discutir com a União Européia como país, individualmente. O Brasil, quando discute com os outros blocos, tem que discutir em conjunto. O México discute sozinho e consegue na Europa um acordo de 30 mil toneladas de suco, sem tarifa. E o Brasil permanece imóvel. O Brasil representa a metade da América do Sul, tem a metade da população, da renda, a metade do território. E o Brasil fica “engessado” nesse negócio, que está recebendo atenção maior do que sua importância proporcional.

Precisamos aproveitar a revolução da comunicação. O Brasil, atualmente, possui grandes condições. Exemplo disso é o Fundecitrus, uma instituição extremamente sofisticada, com investimento voltado para a atividade-fim, formada em cinco anos porque não tinha um custo histórico. Nós não tínhamos bibliotecas para cuidar, usando a biblioteca do computador e outras coisas.

O sistema tributário brasileiro está utilizando muito esse sistema de comunicação. O Brasil possui um *know-how* de imposto de renda, entre outras coisas que podem se espalhar para o resto da administração pública, para desencaixar todo o sistema de exportação mediante um sistema moderno de informatização. O país tem hoje até *know-how* em apuração de eleições, pode exportar!

E o país ainda tem o hábito de trazer o direito comparado e a tecnologia administrativa comparada. Só que o que está no exterior serve para os outros países, não para o Brasil. E o Brasil tem que tomar muito cuidado para não colocar freios nas atividades, que são do interesse de alguns países, e não nosso.

O Cade deve discriminar entre mercado doméstico e exportação. Precisamos aproveitar o momento em que o Cade está sendo revisto e repensado e entender que a função dele é de proteção do consumidor. A política anticartelização tem como objetivo a proteção da concorrência em benefício do consumidor. Se o consumidor não está dentro do país, não tem que protegê-lo. Se formos falar em leite, devemos falar com o *Board* da Nova Zelândia; se formos falar sobre carne, podemos falar com o *Board* da Austrália, e não somente com o Sr. Fulano, da Austrália. Trata-se de cartéis institucionalizados, como é feito com o café.

É muito importante que nessa nova versão que o Cade apresenta, as coisas sejam muito bem separadas: uma coisa é a proteção interna, que é necessária e absolutamente indispensável, mas, quando decidimos exportar, precisa ter mesmo é um empurrão. As empresas precisam-se unir para ir ao exterior e ganhar mercado, sem se preocupar com suas costas aqui. Se as empresas continuarem fechando-se aqui no Brasil, evitarão o crescimento da competitividade brasileira lá fora, e muitas já estão fazendo isso.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Precisamos de um comando único nas exportações. No ano de 2000, o setor de citros exportou US\$ 300 milhões a menos. O Presidente da Abecitrus falava isso desde janeiro de 2000, e ninguém do governo ligou para perguntar o porquê. Ninguém. A indústria citrícola ficou um ano sem exportar farelo de polpa cítrica, e o país perdeu US\$ 100 milhões. Ninguém do governo valorizou. O setor privado precisa de cobrança oficial.

E por que o governo não valoriza? Porque ele não quer ouvir o problema, não quer resolver o problema. Então, é necessário que exista um serviço de administração comercial em Brasília, que puxe, que cobre o empresário, que peça explicações ao empresário e que, ao escutar suas explicações, ajude a resolver suas dificuldades. Ou seja, precisamos de um comando único nas exportações. Hoje, não há isso, o empresário não sabe a quem recorrer.

Precisamos criar um sistema de exportação em consignação. Não faz mais sentido, com a concentração existente no mundo, vender FOB Santos. É preciso levar a mercadoria ao outro lado da mundo, vender no mercado *spot* e obter mais dinheiro com isso, uma vez que o cliente não quer pagar o custo financeiro e administrativo dos estoques e há países concorrentes que o atendem dessa forma.

Precisamos trabalhar a redução do custo Brasil. Não há condições de fazer nenhuma agregação de valor substancial, se o país continuar com custo elevado

entre a fábrica e o porto. Essa redução do custo Brasil não depende da OMC, não depende de ninguém de fora, depende do Brasil.

Precisa existir coerência nas ações do governo. Para cada discurso, tem que haver uma ação. Não adianta achar que marca própria irá resolver, que agregar valor irá resolver, isso tudo só resolvemos se fizermos a lição de casa.

O Brasil precisa ter uma promoção inteligente. O país não faz promoção no exterior. Agora começa, com competência, por meio da Apex, mas apenas para empresas de faturamento e número de empregados reduzidos.

O Brasil não tem defesa sanitária agropecuária, não tem fiscalização de porto, aeroporto e fronteira. E não possui porque não tem vontade política. Se alguém passar pelo aeroporto de Cumbica, encontrará uma pessoa lá dentro lendo jornal. O país está abrindo acordos comerciais com a África do Sul, que tem problemas que não temos aqui, podendo comprometer a citricultura brasileira. Existe ainda acordo sendo desenvolvido com o Vietnã, que virou agora outra região de turismo. Cinquenta e dois por cento do custo de produção de citros é proveniente do combate a pragas e doenças.

Precisamos ter acesso a mercados. O Brasil precisa focar fortemente no assunto de acesso a mercados, combatendo subsídios e barreiras, que têm que fazer parte de nossa agenda, prioritária, com negociações em bloco e individuais.

Precisamos fazer a lição de casa, não adianta discurso. Porque a maior parte dos problemas de competitividade não deriva de ações internacionais, embora seja mais fácil culpá-las. E não são necessariamente tributárias, há muita coisa que não tem relação com tributação.

Precisamos envolver as prefeituras nos agronegócios. As prefeituras têm muito a ver com o agronegócio. De aproximadamente \$ 1 bilhão que o Brasil exporta de suco, o dinheiro só passa pelo Banco Central, indo para o interior de São Paulo. Então, precisamos fazer com que os prefeitos se interessem e passem a participar desses trabalhos. Dá para fazer, não precisa inventar nada. É só pegar o que está sendo falado e fazer!

7

Dinâmica das Exportações Agroalimentares e o Papel das Grandes Corporações



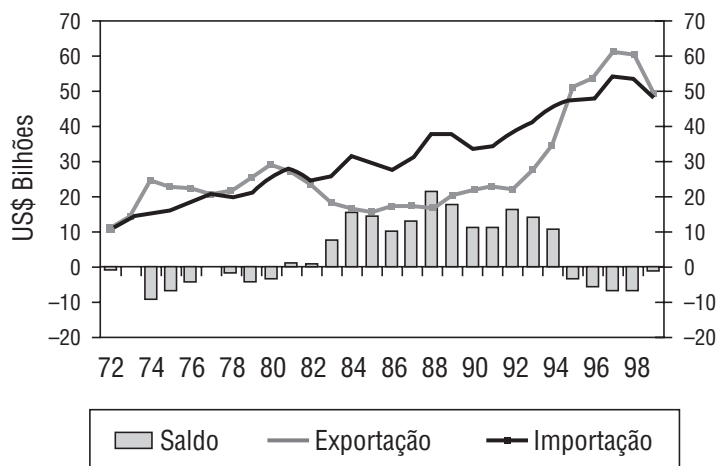
Marcos Sawaya Jank

1 INTRODUÇÃO

Muito se comenta sobre fluxos de comércio e competitividade de produtos e países, sobre transações entre países e entre blocos de países, sobre regulação nacional, regional e multilateral etc. No entanto, pouco se discute (e mesmo pouco se conhece) sobre o papel das grandes corporações na produção e no comércio agrícola mundial. Assim, neste momento em que se debate o “desafio para aumentar as exportações brasileiras”, é absolutamente fundamental discutir a dinâmica e as estratégias dessas grandes corporações no mundo moderno.

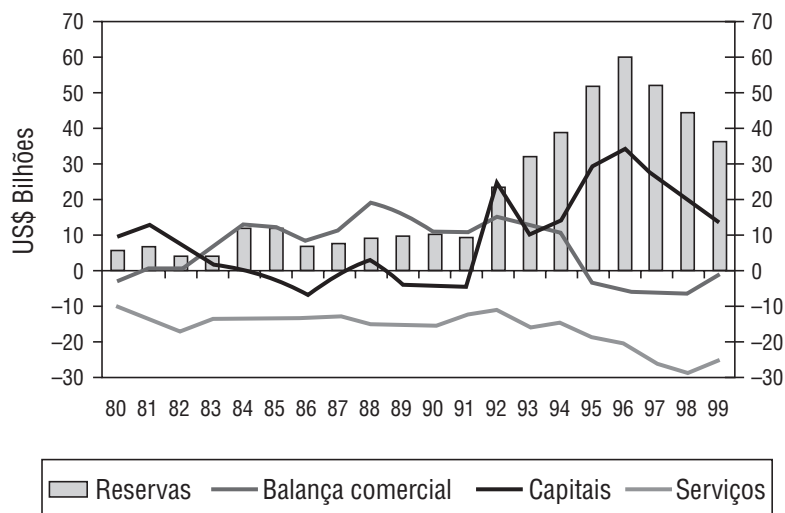
2 POR QUE O BRASIL PRECISA AUMENTAR AS EXPORTAÇÕES?

A balança comercial brasileira tornou-se negativa após o Plano Real. Na verdade, o problema não se limita apenas à balança comercial, mas sim ao fechamento de toda a conta corrente, dados os persistentes déficits que também se acumulam no balanço de serviços.



Fonte: Secex deflacionado pelo IPA-EUA.

Gráfico 7.1 *Déficit na balança comercial brasileira desde o Plano Real.*

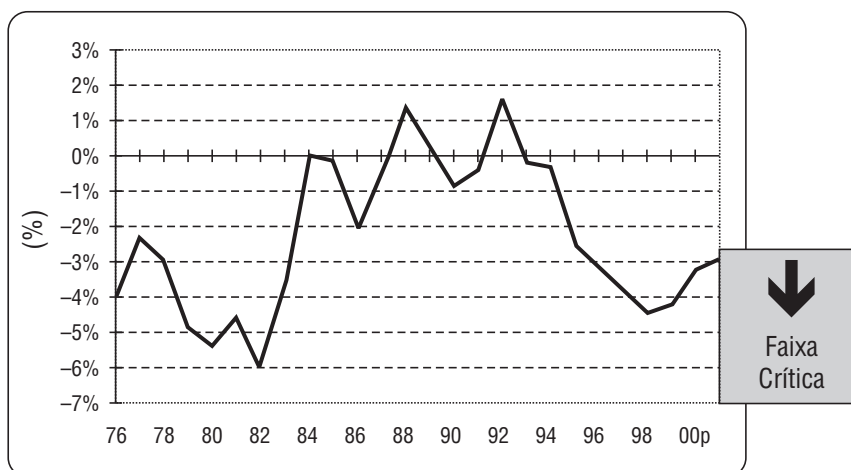


Fonte: Decex, Bacen.

Gráfico 7.2 *Balança de pagamentos.*

O Plano Real fez com que a balança comercial se tornasse negativa, no ano de 1995. Já a balança de serviços tem sido negativa nos últimos 20 anos, porém atingiu níveis negativos alarmantes de 1995 para a frente, ante a sobrevalorização da moeda brasileira e os déficits persistentes nas contas de turismo, remes-

sas de lucros e pagamento de juros. Até 1996, esse fato não era preocupante, já que o Brasil mostrava um nível crescente de reservas internacionais, graças à abundante entrada de capital externo com as privatizações. A partir de 1997, porém, a situação inverteu-se radicalmente, com a crise asiática, a crise da Rússia e a desvalorização brasileira, sem falar da crise cambial na Argentina. Esses acontecimentos mostram que o país não pode contar apenas com o capital externo para financiar seu balanço de pagamentos. Precisa, sim, aumentar o saldo em transações correntes, e principalmente as exportações de mercadorias.



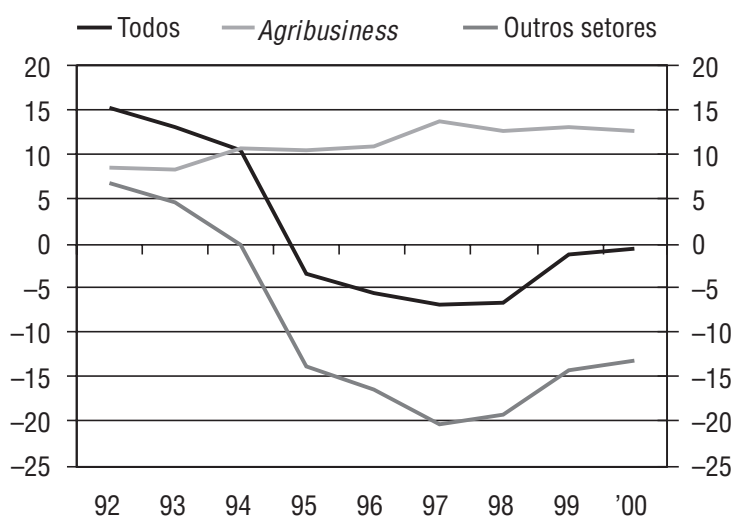
Fonte: Bacen/FGV/BBA. Dados sujeitos a alteração.

Gráfico 7.3 *Déficit em conta corrente saindo da faixa crítica, mais ainda preocupante.*

Na verdade, desde a segunda metade da década de 90, o Brasil entrou na chamada “faixa crítica” no que tange ao déficit nas transações correntes (costuma-se considerar como faixa crítica déficits superiores a 3% do PIB). É sempre bom lembrar que no começo dos anos 80, o Brasil atingiu déficits nas transações correntes de 6% sobre o PIB, o que acabou por produzir as famosas maxi-desvalorizações da moeda pelo então ministro Delfim Neto. Entre 1999, tivemos novamente de desvalorizar abruptamente a moeda, e hoje as contas estão um pouco melhores, saindo da “faixa crítica” dos 3% de déficit, porém num patamar bastante preocupante. A necessidade de aumentar o saldo comercial é, portanto, óbvia.

Conforme falamos, o Brasil apresentou déficits crescentes na balança comercial até o momento da desvalorização da moeda. É preciso, porém, olhar com mais atenção o desempenho dos vários setores da economia para realmen-

te entender o problema. O agronegócio, na realidade, tem tido um desempenho comercial positivo e crescente desde o Plano Real, enquanto os demais setores mostram um desempenho bastante negativo. Esse desempenho positivo ocorreu a despeito de o país ter importado uma quantidade crescente de produtos basicamente da Argentina e do Uruguai. Nos anos 90, as importações brasileiras aumentaram consideravelmente, passando da faixa de 2 a 3 bilhões de dólares por ano para cerca de 6 a 7 bilhões, principalmente advindas do Mercosul.



Fonte: Pensa.

Gráfico 7.4 Balança comercial brasileira (US\$ bilhões).

E as exportações, apesar de compostas de *commodities* agroindustriais tradicionais, aumentaram consideravelmente na última década, atingindo cerca de 20 bilhões de dólares por ano. Na realidade, muitas pessoas acreditam que as *commodities* agroindustriais e minerais são produtos decadentes e retrógrados, e se esquecem que se não fossem elas o Brasil teria um saldo comercial anual negativo da ordem de 15 bilhões de dólares ou mais.

3 A DINÂMICA DAS EXPORTAÇÕES AGROINDUSTRIAIS BRASILEIRAS

O agronegócio responde por 40% das exportações do Brasil, e o país posiciona-se como o 5º maior exportador mundial, com cerca de 3,5% de total, atrás dos Estados Unidos, União Européia, Canadá e Austrália.

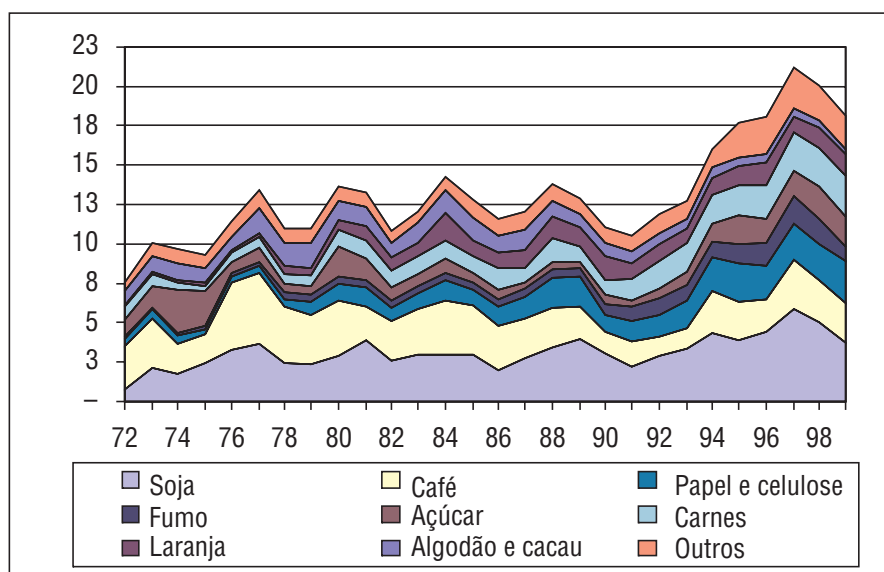
- Exportações de US\$ 20 bilhões anuais
- 40% das exportações brasileiras
- 5º maior exportador (3,5% do total mundial)
- Foco: → *commodities agroindustriais*

Posição	Produto	% do total mundial
Primeiro	Café	17%
Primeiro	Suco de laranja	80%
Primeiro	Açúcar	16%
Segundo	Soja	24%
Terceiro	Frango	11%
Terceiro	Carne bovina	4%

Fonte: PENSA.

Figura 7.1 *Dinâmica das exportações agroindustriais brasileiras.*

Nas exportações, o foco principal tem sido as chamadas *commodities* agroindustriais, ou seja, aquelas derivadas do processamento industrial, como o suco de laranja concentrado, o farelo e o óleo de soja, o frango (inteiro ou em partes), entre tantas outras. O Brasil ocupa a primeira posição no *ranking* mundial dos exportadores de café, suco de laranja e açúcar, a segunda posição no *ranking* da soja e a terceira no do frango e da carne bovina.



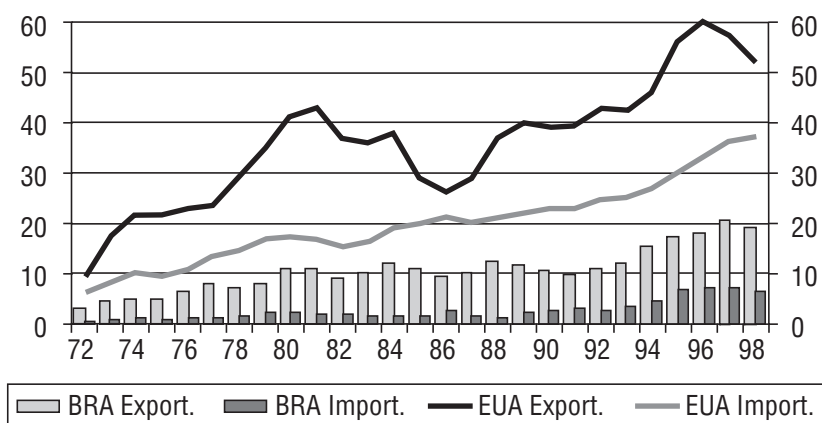
Fonte: Secex. Deflacionado pelo IPA-EUA.

Em dólares reais de 1999.

Gráfico 7.5 *A retomada das exportações agroindustriais nos anos 90.*

O maior crescimento, em termos reais, ocorrido nas exportações agroindustriais brasileiras deu-se nos anos 90. Passamos de um patamar de 10 a 13 bilhões de dólares anuais, para um pico de mais de 20 bilhões exportados em 1997, seguido de uma baixa após a forte queda dos preços internacionais que se sucedeu à crise asiática. Esse novo patamar de 18 a 20 bilhões de dólares por ano é um ótimo resultado para quem estava estacionado nos 10 a 13 bilhões desde meados dos anos 70. Quando comparado com outros países, o Brasil posiciona-se entre as melhores *performances* mundiais dos anos 90 na exportações em *agribusiness*, isso a despeito da forte sobrevalorização cambial promovida pelo Plano Real.

O Gráfico 7.6 mostra que, mesmo atingindo \$ 20 bilhões de exportações totais e \$ 7 bilhões nas importações, o país ainda está muito aquém do líder mundial, os Estados Unidos, país que exporta mais de \$ 50 bilhões no agronegócio e importa quase \$ 40 bilhões.



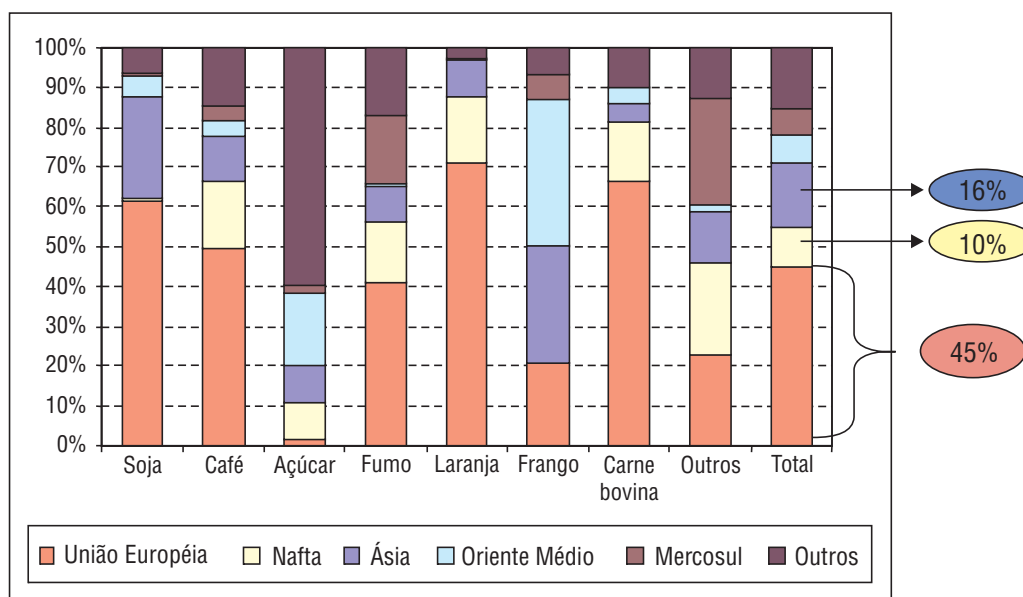
Fonte: USDA-ERS e MDIC-Decex.

Gráfico 7.6 Comércio exterior do agribusiness Brasil versus Estados Unidos.

O Gráfico 7.7 mostra os principais países-destino das exportações brasileiras. A União Européia adquire 60% da soja brasileira, 50% do café, 40% do fumo, 50% da laranja, entre outros. Ou seja, há uma forte concentração na União Européia (cerca de 45% do total), região notoriamente conhecida pelo protecionismo agrícola, mas que, apesar disso, coloca-se como principal mercado comprador dos produtos brasileiros. Outros mercados de destaque são a Ásia, com cerca de 16%, e o Nafta, que responde por cerca de 10% das exportações brasileiras.

O comércio com os Estados Unidos é muito pequeno, com o Brasil exportando apenas pouco mais de \$ 1 bilhão por ano, valor ínfimo ante o potencial existente. A razão principal é o fato de os Estados Unidos terem desenvolvido proteções que poderíamos chamar de “cirúrgicas” (ou “seletivas”) exatamente no conjunto de produtos em que o Brasil mostra-se mais competitivo: açúcar, álcool, suco de laranja, fumo e óleo de soja, sem contar as variadas restrições de ordem sanitária sobre todos os tipos de carnes e grande parte das frutas e legumes.

No caso do suco de laranja, as indústrias brasileiras, inclusive, tomaram a decisão de migrar para a Flórida, depois de enfrentar fortes barreiras em termos de elevadas tarifas específicas e acusações de prática de *dumping*.

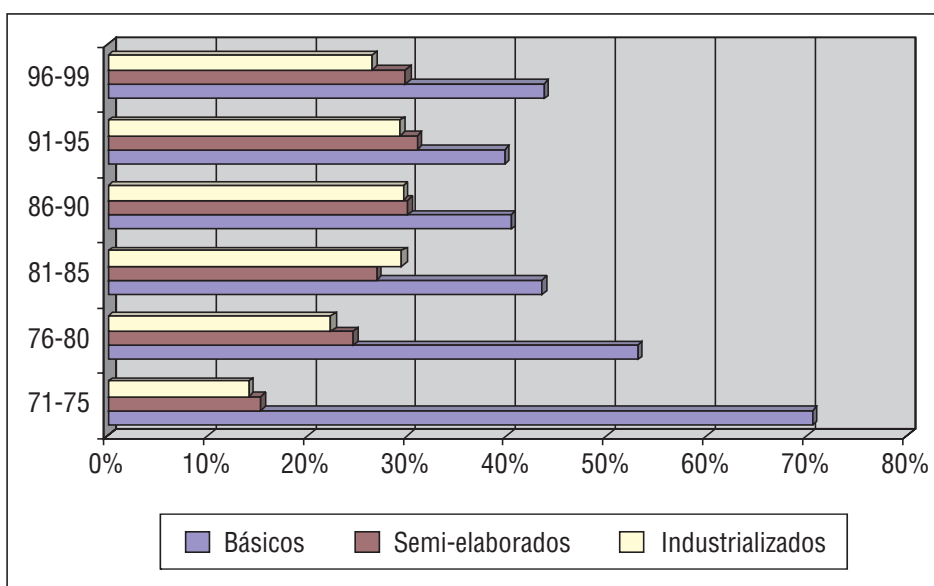


Fonte: Secex.

Gráfico 7.7 Exportações agroindustriais brasileiras. Principais destinos (média 1996/98). Foco na União Européia.

Outro ponto relevante refere-se à composição das exportações brasileiras, em termos de produtos básicos, produtos semi-elaborados e produtos agroindustrializados, ou de maior valor adicionado. Entre 1971 e 1975, 70% das exportações era constituída de produtos básicos, saídos da fazenda. De 1996 a 1999, esse valor caiu para 40%, havendo hoje 30% de produtos semi-elaborados e 25% de produtos de maior valor adicionado. Portanto, ao longo desses anos, o Brasil tem conseguido adicionar valor a suas exportações em termos da exportação de produtos mais processados, mais industrializados. Isso não quer

dizer, porém, que o país “escapou” das *commodities*, já que, pelas estimativas dos pesquisadores do PENSA, cerca de 90% das exportações brasileiras do agro-negócio situam-se nessa categoria. Ou seja, apesar de o país estar adicionando valor as exportações em termos de crescente industrialização dos produtos nos últimos 20 anos, o quadro não se modificou muito no sentido de o país não ter conseguido fugir de uma pauta fortemente apoiada em *commodities*, cujos preços são ditados pelo mercado internacional.

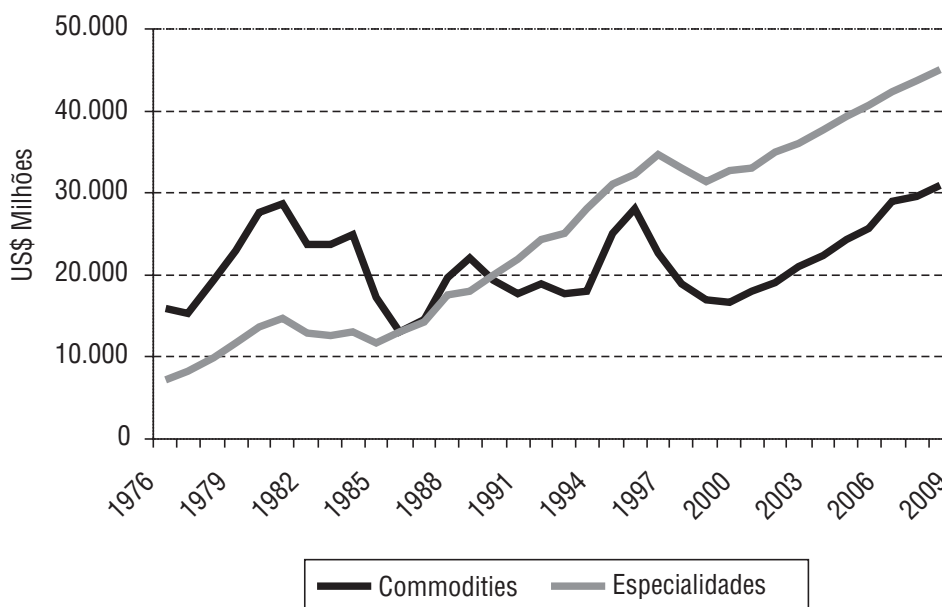


Fonte: Decex – Pensa.

Gráfico 7.8 O desafio da “adição de valor”. Exportações agroindustriais pelo grau de elaboração industrial (em % do total).

Assim, um importante desafio para o país daqui para frente seria conseguir ampliar a presença das chamadas “especialidades” na pauta exportadora, o que depende principalmente de marketing, (propaganda, *branding*, presença em feiras) e de uma presença mais efetiva do produtor brasileiro no mercado internacional, mais próximo do consumidor final. O Gráfico 7.9 mostra que a adição de valor nos produtos exportados, a fim de fugir das *commodities*, também tem sido uma preocupação da política pública e dos agentes privados nos Estados Unidos.

É importante salientar, também, que no caso das *commodities* o Brasil depende basicamente de avanços nas negociações internacionais, regionais ou multilaterais, no que se refere aos vários itens do acesso aos mercados: tarifas, quotas, barreiras sanitárias, disciplinamento do uso do *antidumping*, entre outros.



Fonte: USDA/ERS-Fatus.

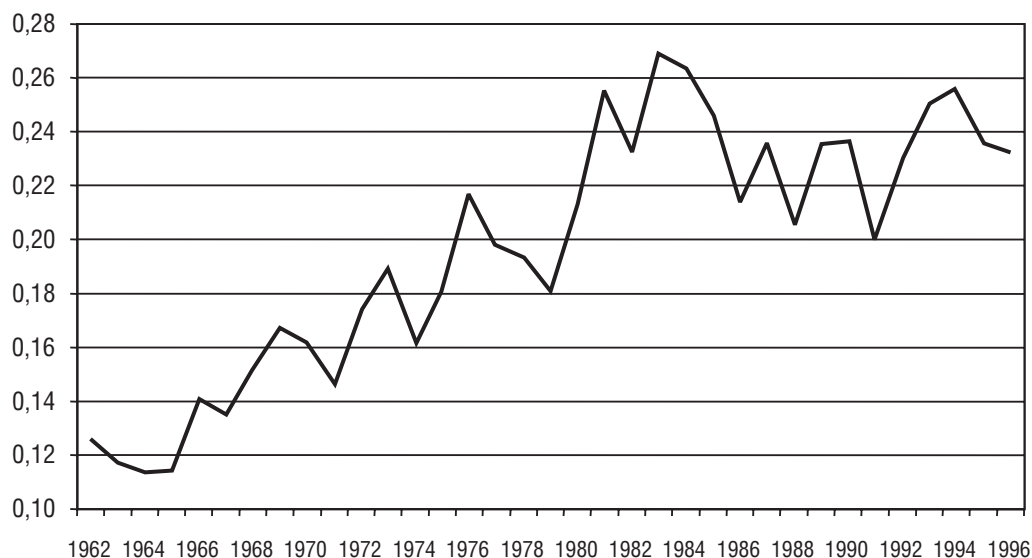
Nota: *Commodities* citadas, grãos em geral, soja e derivados, outras oleaginosas, algodão e fumo.

Gráfico 7.9 *Exportações agroindustriais dos Estados Unidos. O mesmo desafio da “adição de valor”.*

Enfim, há muito por ser feito no que se refere à expansão das exportações de *commodities* no país, já que o grande potencial da nação deveria estar somente focado no potencial das famosas frutas brasileiras, objeto de vários programas específicos do Governo Federal. O país precisa simultaneamente fazer um trabalho de base mais consistente no acesso ao mercado e na redução dos subsídios internacionais da soja, das carnes em geral, do algodão, do açúcar e nas demais *commodities* tradicionais.

Um dado muito relevante para se discutir o potencial de exportação do país é o chamado *Coeficiente de Exportação* do *agribusiness*, que tem sido sistematicamente calculado pelo Prof. Guilherme Dias. Esse coeficiente mede a quantidade de produtos exportados sobre a produção total, em termos de *quantum* equivalente (e não em termos de valor). Ele permite conhecer quanto da produção realmente se destina à exportação e quanto permanece no país.

Percebe-se que, de 1962 a 1984, o coeficiente de exportação passou de 12% para mais de 26%, demonstrando o forte direcionamento para a exportação que marcou desenvolvimento do chamado *modelo agroexportador* (o caso mais notório foi a expansão da soja para a região Centro Oeste brasileira, visando à exportação).



Fonte: Dias & Amaral 2000.

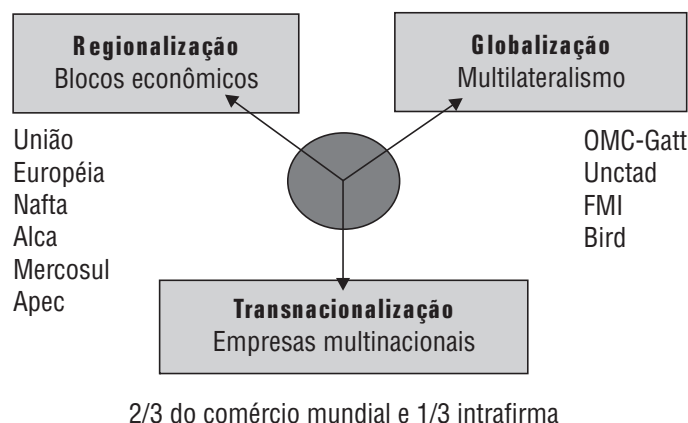
Nota: 1962-1996, (%).

Gráfico 7.10 *Coeficiente de exportação do agribusiness. Uma clara orientação para o mercado doméstico desde meados dos anos 80.*

De 1984 em diante, esse coeficiente estabilizou-se em torno de 24%. Hoje, a grande questão é saber se o Brasil poderia criar um novo ciclo agroexportador, e o que deve ser feito para isso.

4 **CORPORAÇÕES AGROALIMENTARES E ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E COMÉRCIO**

Nos últimos 10 anos, o foco da produção agroindustrial brasileira claramente tem sido o mercado doméstico. Nesse contexto, diversas multinacionais ampliaram suas operações no país, com vista em ganhar mais espaço nesse nosso grande mercado doméstico. Entendo que é fundamental analisar o papel que as transnacionais deveriam ter no eventual lançamento de um novo ciclo exportador pelo país. Basta lembrar que dois terços do comércio mundial de hoje envolvem empresas transnacionais, e em um terço ocorre intrafirma.



Fonte: PENSA.

Figura 7.2 O mundo moderno.

As transnacionais são extremamente importantes no comércio internacional, e ainda mais no caso dos mercados de *commodities* no qual, por questões de escala e logística, o nível de concentração nas grandes corporações é crescente. Observemos alguns dados dos Estados Unidos, que dispõem de séries históricas longas a respeito do assunto.

Tabela 7.1 A concentração das grandes corporações nos Estados Unidos.

Estados Unidos						
Parcela do valor adicionado controlada pelos 100 maiores processadores de alimentos (%)						
1967	1972	1977	1982	1987	1992	1997
51	53	55	61	67	69	75

Fonte: ROGERS, Richard. Structural change in U.S. food manufacturing, 1958 to 1997, *paper* preparado pela ERS Conference on Consolidation in the Food System, May 2000.

O valor adicionado controlado pelos 100 maiores processadores de alimentos nos Estados Unidos passa de 51% do total no ano de 1967 para 75% em 1997. Ou seja, as 100 maiores empresas controlam literalmente 3/4 do setor de alimentos. Veja-se a seguir os níveis de concentração da indústria de carnes.

Tabela 7.2 *Mudanças estruturais no processamento de carnes.*

ESTADOS UNIDOS					
Mudanças Estruturais no Processamento de Carne					
	1980	1985	1990	1995	1997
CONCENTRAÇÃO	Parcela do abate das quatro maiores firmas				
Suíños (%)	34	32	40	46	54
Bovinos (%)	36	50	72	79	78
MAIORES PLANTAS	Parcela do abate das maiores plantas				
SUÍNO: Plantas > 1 milhão cab por ano (número)	41	34	31	31	31
Parcela do abate (%)	63	67	79	86	88
Abate médio (M cab/ano)	1.4	1.6	2.0	2.6	2.5
BOVINO: Plantas > 0,5 milhão cab por ano (número)	8	17	18	22	22
Parcela do abate (%)	24	53	66	81	80
Abate médio (M cab/ano)	0.7	0.8	0.9	1.0	1.0

Fonte: USDA/GIPSA in MacDonald, J. e Denbaly, M. (2000).

Nota: As maiores plantas de processamento de **carne suína** abatem acima de **3.800 cabeças/dia** e as de **carne bovina** abatem acima de **1.900 cabeças/dia**.

As quatro maiores firmas passam de 34 para 54% do abate total de suínos. E de 36 para 78% do abate total de bovinos. Na indústria de grãos e derivados, as quatro maiores de farinha de trigo passam de 33 para 62% da moagem total, no milho passam de 63 para 74%, na soja de 54 para 83%, nas duas décadas que separam 1977 e 1997.

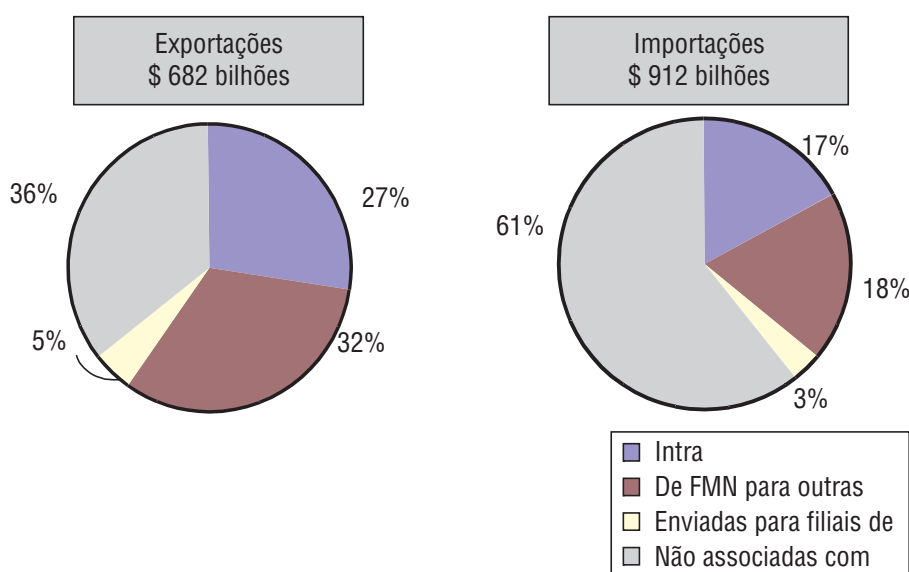
Tabela 7.3 *Concentração no setor de grãos e derivados nos Estados Unidos.*

Setor	Quatro maiores firmas (%) processamento total				
	Firmas líderes	1977	1987	1992	1997
Farinha de trigo	ADM, Conagra, Cargill, Cereal Food	33	44	56	62
Milho (via úmida)	ADM, Cargill, Staley, CPC	63	74	73	74
Moagem de soja	ADM, Gargill, Bunge, AGP	54	71	71	83
Algodão	Anderson Clayton	45	43	62	—
Malte	Conagra, Cargill, ADM, Breweries	59	64	65	—

Fonte: MacDonald, J. e Denbaly, M. (2000), USDA-ERS.

A presença crescente de grandes corporações nos mercados do agronegócio é uma realidade incontestável no mundo todo, e também no mercado brasileiro. As quatro maiores multinacionais da soja estão presentes nos principais países ofertantes do produto: Estados Unidos, Brasil, Argentina.

O Gráfico 7.11 mostra que 27% das exportações dos Estados Unidos ocorrem intrafirma (da empresa para a própria empresa), 32% envolvem uma corporação multinacional exportando para outra em outro país, e apenas 36% das transações não estão associadas a esse tipo de empresa. Ou seja, a maior parte das exportações norte-americanas dá-se hoje entre ou intra empresas multinacionais. Nas importações, esse número é um pouco menos importante.



Fonte: U. S. Department of Commerce, BEA.

Gráfico 7.11 Firmas multinacionais e comércio exterior nos Estados Unidos (1998).

E no agronegócio brasileiro? Aqui, das 5.800 empresas que exportaram produtos agrícolas e agroalimentares entre 1990 e 1998, segundo nossos estudos, um pequeno grupo de 17 empresas respondeu por 43% do total exportado. Se somarmos as 42 maiores empresas exportadoras do *agribusiness*, teremos 60% das exportações. As 150 maiores respondem por 80%. Portanto, o número de *players* nas exportações do *agribusiness* é pequeno, com tendência a diminuir ainda mais em função dos processos de fusões, aquisições e alianças estratégicas.

Quadro 7.1 *Concentração de empresas nas exportações agroalimentares brasileiras.*

De 5.800 empresas que exportaram produtos agroalimentares entre 1990 e 1998, somente:

- 17 empresas responderam por 43% das exportações
- 42 empresas responderam por 60% das exportações
- 150 empresas responderam por 80% das exportações

Fonte: Decex/BNDES, preparado por Jank et al. (1999).

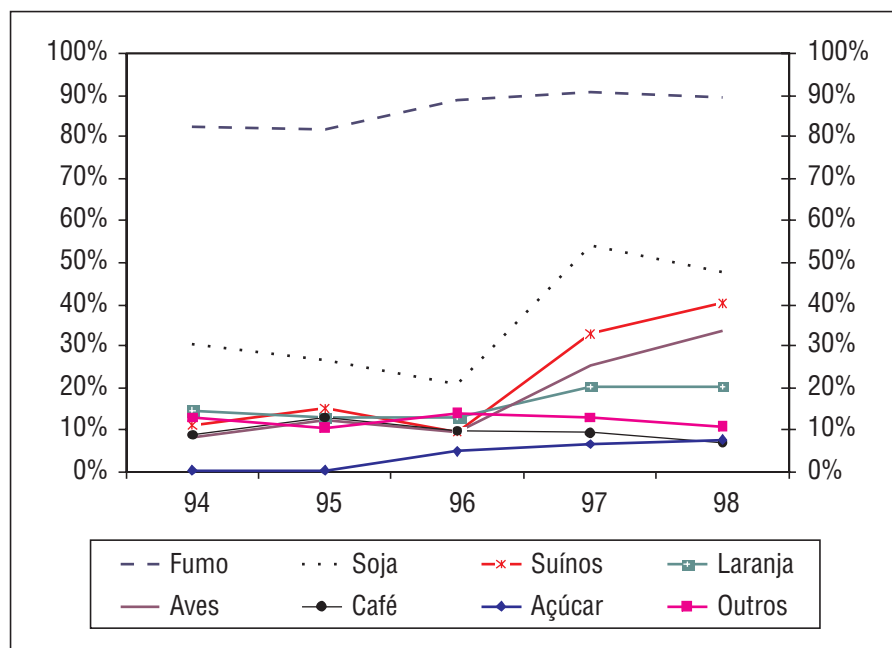
No caso das *commodities*, a exploração de economias de escala dificulta a presença de pequenas empresas. Como o Brasil mostra-se competitivo nas *commodities* tradicionais, economias de escala, logística, acesso a mercados e estratégia das grandes corporações internacionais são os temas mais importantes quando se fala de competitividade. O Brasil tem de posicionar-se cada vez mais como uma base produtiva de atração dessas empresas, definindo políticas claras para lidar com elas.

Em meu entender, uma das políticas mais importantes seria convencer as grandes corporações a colaborarem no aumento do saldo comercial do país nos agronegócios, mudando sua orientação tradicional de mercado doméstico para um *approach* de aumento de exportação e geração de superávit comercial.

O Gráfico 7.12 mostra a presença das grandes corporações nas exportações dos principais produtos da pauta brasileira. A parcela de empresas multinacionais é de 90% no caso das exportações de fumo, 50% no caso da soja, 40% nos suínos, 20% na laranja. Desde 1996, assistimos a um importante incremento do *share* dessas empresas no comércio agroindustrial brasileiro.

Um número cada vez menor de grandes corporações responde por parcelas cada vez mais maiores das exportações. Isso nos leva às seguintes perguntas:

- Que papel as grandes corporações estão desempenhando ou deveriam desempenhar em relação ao comércio exterior brasileiro?
- Como ampliar as exportações brasileiras, seja nas *commodities* tradicionais, seja nas chamadas especialidades?
- Como melhorar o acesso dos produtos brasileiros aos mercados dos países de origem das corporações multinacionais que atuam no Brasil? Ou seja, como essas corporações poderiam melhorar o acesso dos produtos brasileiros nos mercados onde se situam suas matrizes?
- Como fomentar novos investimentos produtivos que estimulem o aumento das exportações, e não apenas a ampliação dos mercados domésticos?



Fonte: Secex/BNDES.

Gráfico 7.12 *Exportações do agribusiness brasileiro. Crescente participação das firmas multinacionais.*

O Quadro 7.2 mostra dados interessantes do *agribusiness* norte-americano.

Quadro 7.2 *O exemplo do agribusiness dos Estados Unidos (dados de 1995 em US\$).*

- Exportações: 55 bilhões; importações: 30 bilhões
- FDI em 1995: 25 bilhões; 1998: 36 bilhões
- Vendas totais das FMNs do processamento, varejo e distribuição de alimentos: 150 bilhões
- Vendas totais das filiais das FMNs alimentares no exterior: 110 bilhões, sendo:
 - ⊗ 79% voltado para os próprios mercados domésticos
 - ⊗ 21% para exportações (apenas 2% dirigidas aos Estados Unidos)

Em 1995, os Estados Unidos exportaram US\$ 55 bilhões e importaram US\$ 30 bilhões nos produtos do agronegócio. Naquele ano, os investimentos diretos internacionais (FDI) dos EUA em agronegócios foram de US\$ 25 bilhões e em 1998 foram de US\$ 35 bilhões. Grande parte desse valor foi utilizada na expansão externa das multinacionais americanas, via aquisição de empresas (normalmente indústrias familiares regionais).

As vendas totais das firmas multinacionais norte-americanas fora dos Estados Unidos, no processamento, distribuição e varejo de alimentos, atingiram, em 1995, US\$ 150 bilhões. No setor de alimentação, as vendas totais das FMN americanas no exterior atingiram US\$ 110 bilhões, o que equivale a duas vezes o valor global das exportações americanas do setor. Desses US\$ 110 bilhões vendidos no exterior, 79% foram voltados para os próprios mercados domésticos (vendas internas) e apenas 21% direcionaram-se à exportação, e ínfimos 2% das vendas retornaram para o mercado norte-americano. Portanto, as grandes corporações expandem-se pelo mundo afora, crescendo principalmente nos mercados locais onde elas se instalaram.

No geral, essas empresas fazem muito pouco para auxiliar países que estão com problemas graves de balança comercial a ganharem novos mercados. Nosso maior desafio reside, assim, em convencer essas grandes corporações internacionais da necessidade de ampliar o acesso ao mercado em seus países de origem.

Na verdade, a origem do problema vem da fabulosa ampliação das transações de capital (financeiras) mundo afora, via fusões, aquisições e alianças estratégicas, que não foi devidamente acompanhada de abertura similar nas transações de mercadorias. O comércio de bens, e particularmente o agrícola, ainda conta com toda sorte de restrições de ordem tarifária e não tarifária, assim como “cláusulas de escape” como as salvaguardas e as medidas *antidumping*. O comércio dos produtos do *agribusiness* infelizmente ainda é a grande exceção na globalização.



8

Exportando para a União Européia¹



Marcos Fava Neves
Luciano Thomé e Castro

1 INTRODUÇÃO

A Europa Ocidental caracteriza-se por ter um dos mais atrativos mercados de alimentos e bebidas no mundo, em virtude de sua dimensão e seu alto nível de consumo. É o principal cliente do Brasil. De outro lado, é um mercado maduro, estável e altamente protegido, no qual o crescimento de vendas para as empresas que dele fazem parte está mais relacionado a ganhos em participação de mercado do que no crescimento deste.

Um fator importante a ser observado é como mercados nacionais geograficamente conectados podem diferir tanto uns dos outros. Apenas a Europa, com todo o seu contexto histórico e cultural, poderia mostrar essas características. O *objetivo* deste artigo é discutir a competitividade do mercado de alimentos e bebidas da União Européia, baseado na análise dos ambientes políticos, econômicos, tecnológicos e principalmente socioculturais.

2 O AMBIENTE POLÍTICO E ECONÔMICO

Dividindo o mercado da Europa Ocidental em três blocos de aproximadamente cinco países (de acordo com a população), o primeiro bloco, com os mais importantes mercados é composto de Alemanha, Itália, Reino Unido, Fran-

¹. Este texto, numa versão original, teve a co-autoria de Peter Zuurbier e Paul Vlaar.

ça e Espanha, todos com população ao redor de 40 a 80 milhões de habitantes. Esses países representam quase 77% do total da Europa Ocidental, e tem, com exceção da Espanha, renda *per capita* entre US\$ 21 e 27 mil (Tabela 8.1).

O segundo bloco de países, composto por Holanda, Grécia, Bélgica, Portugal e Suécia tem ao redor de 10 a 16 milhões de habitantes cada, e representa quase 15% da Europa Ocidental. Nesse bloco, Holanda, Bélgica e Suécia tem aproximadamente US\$ 25 a 28 mil de renda *per capita*.

O terceiro bloco, com países de populações de 3 a 8 milhões de habitantes, representando os 9% restantes, é composto por Irlanda, Finlândia, Noruega, Dinamarca, Suíça e Áustria. Nesse bloco, estão as mais altas rendas *per capita* da Europa, principalmente nos países escandinavos (mais de US\$ 30 mil *per capita*).

Tabela 8.1 *Dados econômicos da Europa Ocidental.*²

	Pop. milhões em 1999	% de população urbana 1997 (*)	PIB 1999	PIB/ per capita 1999	Cresc. PIB 1999	Inflação 1999	Euro
Alemanha	82,5	87%	2.431,4	27.418	1,8%	1,5%	Sim
Itália	57,7	67%	1.294,3	21.685	1,6%	1,8%	Sim
Reino Unido	59,3	90%	1.450,6	23.478	0,8%	2,7%	Não
França	59,2	73%	1.622,7	25.425	2,1%	1,2%	Sim
Espanha	39,4	77%	592,1	15.032	3,4%	2,5%	Sim
Holanda	15,8	89%	396,7	25.159	2,7%	1,9%	Sim
Grécia	10,6	66%	124,0	11.739	3,2%	4,0%	Sim
Bélgica	10,2	97%	259,8	25.445	2,6%	1,4%	Sim
Portugal	9,9	37%	117,6	11.846	3,3%	2,9%	Sim
Suécia	8,9	83%	251,3	28.312	2,9%	1,9%	Não
Áustria	8,1	60%	222,2	27.347	3,4%	1,5%	Sim
Suíça	7,2	62%	273,2	37.891	1,8%	0,8%	Não
Dinamarca	5,3	86%	186,4	35.073	2,3%	2,4%	Sim
Finlândia	5,2	65%	131,2	25.364	3,4%	1,8%	Sim
Noruega	4,4	74%	165,3	37.339	3,0%	2,8%	Não
Irlanda (Eire)	3,7	58%	83,2	22.557	6,9%	3,4%	Sim
Luxemburgo	0,4	90%	–	–	4,5%	1,6%	Sim
Total	387,8						

Fonte: Todos os números são estimativas da revista *The Economist* para 1999 (exceto para população urbana – Euromonitor (*), dados de 1997). Países foram classificados de acordo com população. Reino Unido = Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte.

2. Deve-se ressaltar que em todas as tabelas deste texto podem aparecer diferenças em relação a outras fontes que também quantificam mercados, principalmente em razão da metodologia de coleta dos dados pelas Associações de cada país, bem como taxas de câmbio utilizadas nas conversões e outros problemas que os dados possam apresentar.

Os 15 países da **União Européia** são Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Holanda, Portugal, Espanha, Suécia e Reino Unido. Todos esses países, com exceção de Dinamarca, Suécia e Reino Unido, têm o *Euro* (mesma moeda) desde 1999 como moeda oficial, e, a partir de 2002, como moeda de circulação. Noruega e Suíça não fazem parte da União Européia. Especialistas indicam que os próximos países a se juntarem ao Euro devem ser Hungria, República Checa, Polônia e Eslovênia, no avanço com destino à Europa Oriental.

O Banco Central Europeu, em Frankfurt, define taxas de juros, a quantidade de moeda em circulação e também taxas de câmbio. Os países participantes mantêm poderes para decidir sobre orçamentos nacionais (impostos e investimentos públicos).

Quais são os impactos do Euro?

O primeiro e mais importante impacto é a redução dos custos de transação no comércio internacional, em razão da moeda comum. Um segundo impacto é maior transparência advinda de comparações facilitadas de preços de produtos nos diversos mercados e custos de produção em países diferentes. O terceiro impacto é um aumento em comércio internacional de produtos e serviços, dentro da União Européia. Também uma redução em custos de *hedging* para companhias se protegerem contra volatilidade de câmbio é esperada.

3 PRINCIPAIS DIMENSÕES E TENDÊNCIAS DO MERCADO DE ALIMENTOS

O consumo de alimentos e bebidas na União Européia mostrou-se relativamente estável nos últimos anos. Também não tem ocorrido grandes mudanças em consumo total *per capita*, o que confirma que a União Européia está tornando-se um mercado maduro. O consumidor gasta a cada ano quase US\$ 2.000 em alimentos e US\$ 700 em bebidas, incluindo alcoólicas e não alcoólicas. Com exceção de Grécia e Portugal, todos os países da UE têm médias muito baixas de gastos com alimentos e bebidas em relação ao total de gastos, tendo ficado entre 10 a 15%, em 1997 (Tabela 8.2).

A dimensão do mercado de alimentos e bebidas na União Européia é de aproximadamente US\$ 987,8 bilhões (1996), divididos em mais de US\$ 733,2 bilhões em alimentos e cerca de US\$ 254,5 bilhões em bebidas (Tabela 8.3). Dada a alta renda e baixa porcentagem de gasto em alimentos, o mercado europeu é guiado por preferências do consumidor, encorajando varejistas a fornecer maior poder de escolha, com ofertas mais variadas e customizadas.

Tabela 8.2 *UE – consumo de alimentos e bebidas per capita para 1997 e % da despesa gasta com alimentos e bebidas, por país, em relação aos gastos totais.*

	US\$/capita/ ano 1997	% alim. + bebida/total gastos		US\$/capita/ ano 1997	% alim. + bebida/total gastos
UE			Grécia		
Alimentos e bebidas	2.039		Alimentos e bebidas	2.544	30,5
Alemanha			Portugal		
Alimentos e bebidas	2.380	15,8	Alimentos e bebidas	1.737	26,3
Itália			Áustria		
Alimentos e bebidas	2.088	16,9	Alimentos e bebidas	2.130	14,9
França			Suécia		
Alimentos e bebidas	2.286	16,0	Alimentos e bebidas	2.163	16,6
Reino Unido			Dinamarca		
Alimentos e bebidas	2.469	17,5	Alimentos e bebidas	2.915	17,9
Espanha			Finlândia		
Alimentos e bebidas	1.610	19,2	Alimentos e bebidas	2.407	20,6
Holanda			Irlanda		
Alimentos e bebidas	1.721	12,5	Alimentos e bebidas	3.090	27,7
Belg/Lux					
Alimentos e bebidas	2.703	18,1			

Fonte: Tabela produzida pelos autores utilizando dados de estatísticas nacionais, associações comerciais, estimativas de comércio e diversas publicações da Eurostat e Euromonitor (dados de 1997).

O valor total de mercado de todos os alimentos e bebidas tem crescido em valor a uma baixa taxa média de 1% ao ano desde 1991, mas com decréscimo em volume (peso) de diversas categorias de produto. Isso pode ser explicado pelo crescimento na participação de mercado de produtos preparados, pré-embalados e de conveniência (que possuem um valor/peso maior do que produtos *in natura*). Produtos frescos, nas mais diversas formas, dominam o consumo de alimentos na União Européia (Tabela 8.3).

O consumo de bebidas tem crescido a taxas maiores que o de alimentos (cerca de 8%), principalmente em função do crescimento do mercado de bebi-

das *soft* (sucos, misturas, refrigerantes e outros – cresceu cerca de 18%). Os chamados “petiscos” (*snacks*) tiveram os maiores crescimentos no setor de alimentos (quase 15%), seguido de alimentos para bebês e alimentos para animais de estimação. Iogurtes, sobremesas, sorvetes, peixes, crustáceos, queijos e carnes apresentam taxas mais estabilizadas (*Food News*). O único perdedor foi a categoria de bebidas alcoólicas.

Tabela 8.3 *Consumo de alimentos e bebidas, por algumas categorias na União Européia, de 1991 a 1996 e previsões para 2001 (em milhões de toneladas, bilhões de litros e bilhões de US\$).*

	1991 milhões ton. ou litros	1996 milhões ton. ou litros	2001 milhões ton. ou litros	2001/96 % mudança	1996 bilhões US\$	2001 bilhões US\$
Alimentos						
Produtos frescos	91,5	92,0	92,9	1,0%	154,3	162,0
Carnes – carcaças	19,7	19,4	20,1	4,1%	129,4	140,6
Carne e derivados	9,6	10,0	10,6	5,5%	71,3	76,6
Peixes e crustáceos	7,5	7,9	8,1	2,7%	27,0	28,6
Cereais	61,9	63,2	63,8	0,8%	123,6	126,9
Leite	28,5	28,9	29,2	1,0%	20,5	21,1
Leite em pó	2,6	2,5	2,5	2,5%	10,3	10,6
Gorduras (mant., marg.)	4,1	4,1	4,2	0,8%	20,8	21,1
Queijos	5,6	5,9	6,1	2,6%	52,3	56,9
Creme e leite condensado	2,2	2,3	2,3	1,8%	6,2	6,4
Iogurtes, sobr., sorvetes	6,3	6,9	7,2	3,4%	26,6	28,7
Chocolates	1,8	2,0	2,1	4,6%	23,3	25,0
Açúcar	1,4	1,4	1,4	4,0%	9,3	9,9
Petiscos	1,1	1,3	1,3	6,4%	12,3	13,4
Sopas e outros	9,0	9,4	9,6	2,3%	31,3	33,0
Alimentos para bebês	0,5	0,5	0,6	7,0%	4,8	5,2
Alim. para animais dom.	3,7	4,1	4,3	3,8%	10,1	11,2
Total de alimentos	257,2	261,8	266,2	1,7%	733,2	777,0

	1991 milhões ton. ou litros	1996 milhões ton. ou litros	2001 milhões ton. ou litros	2001/96 % mudança	1996 bilhões US\$	2001 bilhões US\$
Bebidas						
Bebidas (café, chás)	2,4	2,4	2,5	0,1%	23,3	23,8
Bebidas <i>soft</i>	54,4	63,9	68,0	6,4%	54,9	59,7
Bebidas alcóolicas	46,2	45,1	45,1	- 0,1%	176,3	182,5
Total de bebidas	103,1	111,5	115,6	3,6%	254,5	266,0
Total de alim. e bebidas	360,4	373,3	381,8	2,3%	987,8	1.043

Fonte: Dados de estatísticas nacionais, associações comerciais, estimativas de comércio e diversas publicações da Eurostat, Euromonitor e principalmente *Food News* – publicações de jornais e conferências. Categorias nesta tabela são da *Food News* e também as estimativas.

Obs.: *Soft* = refrigerantes, sucos e misturas.

Os países da UE mostram os mesmos vencedores e perdedores no mercado?

Os dados de consumo de diversos países por categorias mostram a relativa estabilidade (Tabela 8.4). Os perdedores deverão ser, segundo as estimativas, os produtos frescos na Espanha e cereais na Itália. Os vencedores serão produtos frescos na Alemanha, Itália e França, cereais na Alemanha e França, derivados de leite na Alemanha e Espanha, carnes na Alemanha e França. Uma posterior diferenciação de mercados pode ser esperada.

Por que estes países diferem em consumo de alimentos e bebidas?

Após uma breve análise dos principais mercados na União Européia, alguns comentários sobre evolução de consumo de algumas categorias e também consumo *per capita* são interessantes para tentar entender essas diferenças nesse mercado. Dada a maturidade do mercado de alimentos e bebidas da UE, diferenciação de produtos e mercados tenderá a aumentar, fazendo com que o conceito de “individualização de massa” seja fortemente discutido por empresas.

Tabela 8.4 *Consumo na União Européia por categorias de alimentos e bebidas, em milhões de toneladas, em 1996 e 2001.*

	Frescos		Cereais e produtos assados		Todos derivados de leite		Peixe e produtos de peixe		Carcaças de carnes		Carne e produtos derivados		Aperitivos e doces		Sopas, molhos, pickles, óleo	
	96	01	96	01	96	01	96	01	96	01	96	01	96	01	96	01
UE	92,0	92,9	63,2	63,8	50,6	51,4	7,9	8,1	19,3	20,1	10,0	10,6	4,6	4,8	9,4	9,6
Alemanha	18,0	18,4	11,2	11,4	11,3	11,5	1,1	1,1	3,7	3,9	2,8	2,9	1,3	1,4	1,7	1,7
Itália	15,0	15,2	15,2	15,1	5,5	5,5	1,1	1,1	2,7	2,8	1,4	1,5	0,3	0,4	2,0	2,2
França	14,0	14,2	8,4	8,6	8,7	8,8	1,3	1,3	3,9	4,1	1,5	1,6	0,6	0,6	1,1	1,1
Reino Unido	10,5	10,5	7,8	7,9	8,9	8,9	0,8	0,9	2,0	2,1	1,6	1,7	1,1	1,1	1,5	1,5
Espanha	10,3	10,1	9,6	9,6	4,0	4,3	1,7	1,8	1,6	1,7	0,8	0,9	0,3	0,3	1,2	1,2
Holanda	4,3	4,4	2,2	2,3	3,3	3,4	0,3	0,3	0,5	0,5	0,3	0,4	0,3	0,3	0,7	0,7
Belg./Lux.	3,0	3,0	1,8	1,8	1,4	1,5	0,2	0,2	1,0	1,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,3
Grécia	4,6	4,6	1,6	1,6	1,2	1,2	0,1	0,1	0,8	0,9	0,7	0,7	0,1	0,1	0,3	0,3
Portugal	4,0	4,1	1,6	1,6	0,9	0,9	0,3	0,3	0,7	0,8	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Áustria	2,4	2,4	0,8	0,8	0,9	0,9	0,1	0,1	0,7	0,8	0,3	0,3	0,1	0,1	0,2	0,2
Suécia	2,1	2,1	1,1	1,1	1,7	1,7	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Dinamarca	1,5	1,5	0,7	0,8	1,0	1,0	0,5	0,5	0,6	0,7	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Finlândia	1,1	1,2	0,6	0,6	1,7	1,2	0,1	0,1	0,3	0,4	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Irlanda	1,4	1,4	0,5	0,5	0,7	0,7	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Fonte: Dados de estatísticas nacionais, associações comerciais, estimativas comerciais, e diversas publicações da Eurostat, Euromonitor e *Food News*. Categorias nesta tabela são da *Food News*.

4 CARACTERÍSTICAS SOCIAIS E CULTURAIS: A “DIVERGÊNCIA” E “CONVERGÊNCIA”

Comparando os padrões de consumo nos países da região norte e sul da Europa, ao longo do tempo (Tabela 8.5), pode-se concluir que ocorre uma convergência de consumo em grande parte das categorias. O consumo de alimentos nos países mediterrâneos foi dominado nos anos 60 por cereais, frutas e vegetais, peixe e óleo vegetal. Se por um lado a evolução da dieta no norte-europeu é em direção a uma composição mais saudável, por outro lado, a composição da dieta dos países mediterrâneos consiste em menos cereais e um aumento no consumo de produtos de origem animal.

Tabela 8.5 *Evolução de diets na Espanha, Grã-Bretanha, Dinamarca, França e Itália (% calorias).*

	Cereais	Carnes	Peixe	Leite – Ovos	Frutas – Vegetais	Gorduras
1962						
Espanha	44,6	6,2	1,9	6,8	17,7	14,2
Grã-Bretanha	27,4	16,0	0,7	12,9	8,1	18,6
Dinamarca	24,8	14,9	1,5	10,7	10,7	20,7
França	32,1	16,1	1,3	11,9	14,9	13,1
Itália	48,1	5,8	0,9	7,7	13,4	15,5
1972						
Espanha	30,4	11,4	3,0	9,8	19,3	15,9
Grã-Bretanha	23,1	17,4	0,6	13,3	11,4	19,6
Dinamarca	22,2	16,0	2,4	10,1	9,0	24,1
França	25,9	19,5	1,3	12,8	12,8	15,5
Itália	41,6	8,4	0,9	8,6	12,1	18,7
1982						
Espanha	25,2	18,3	2,4	10,1	16,2	19,5
Grã-Bretanha	22,5	26,1	1,0	12,9	12,3	19,6
Dinamarca	21,5	19,8	3,6	10,2	8,7	21,8
França	26,5	18,4	1,2	13,6	10,8	19,5
Itália	36,8	10,8	0,6	10,2	12,2	19,9
1992						
Espanha	22,7	21,5	1,7	8,2	16,1	21
Grã-Bretanha	24,2	15,1	1,0	12,0	12,7	21,1
Dinamarca	23,6	26,4	2,3	7,9	9,9	17,0
França	25,1	18,9	1,3	13,4	10,0	20,3
Itália	34,6	11,5	1,1	8,5	12,7	2,3

Fonte: FAO, Séries de informações computadorizadas, *Food balance sheets*, 1995, em Angulo (1997).

Esta *convergência* da dieta desses países é resultante de alguns determinantes da demanda que parecem seguir na mesma linha, como renda familiar, preços relativos, mudanças demográficas, preocupações do consumidor sobre nutrição e hábitos dietéticos preventivos.

Outra causa, de acordo com Angulo (1997), é a internacionalização da indústria de alimentos, o que causa transferência de tecnologia e estratégias de marketing multinacionais. E uma terceira força direcionadora da convergência da dieta é a maior coordenação econômica da União Européia, trazendo maior similaridade institucional (legislações de alimentos, leis, políticas e suporte governamental).

Fora o processo de convergência ainda existem algumas variações de consumo entre os membros da União Européia. Então fica difícil falar sobre o “consumidor europeu”. Muito embora existam diversos pesquisadores que esperam que o consumo nos Estados Unidos e entre os países da Europa convergirá mais no futuro. De acordo com o *Institute of European Food Studies* (1996), a maioria dos consumidores vêem qualidade/frescor, preço e sabor como os mais importantes atributos de um produto.

Os autores mencionam que crenças e atitudes são predominantemente determinadas numa formação global e disseminadas rapidamente por meio de uma rede de comunicação. Crenças e atitudes são menos internas à cultura que primariamente eram, e por isso, estão mais suscetíveis a mudar, principalmente por uma geração mais jovem e “global” (Uhl, 1992).

No entanto, como preferências são diferentes e padrões de consumo *divergem* na maioria dos países europeus até hoje, ainda é possível distinguir as preferências deste consumidor.

Steenkamp (1992) mensurou as preferências do consumidor europeu para alimentos. O atributo “saudável” foi visto como o mais importante para os países do norte, “valor nutricional” nas Ilhas Britânicas e “natural” no sul europeu.

Comparando o consumo em diversos países da União Européia, as diferenças em consumo *per capita* (dados pelas vendas de varejo – Tabela 8.6) da maior parte das categorias ainda são evidentes, em virtude das diferentes culturas, climas, preços e disponibilidade dos alimentos. Uma grande variação é observada no consumo *per capita* de carne, indo de 26 kg até 107 kg/pessoa/ano, e é maior nos países escandinavos. Em carne de porco, os maiores consumidores são belgas, austríacos e dinamarqueses.

Portugal tem o maior consumo de peixe e arroz, ao passo que austríacos comem quase nada de peixe (2,8 kg). Vegetais são mais populares na Irlanda e na Grécia e frutas são mais consumidas na Grécia, Itália e Portugal. Em ovos, os austríacos são os maiores consumidores, com 238 ovos por pessoa por ano, e os finlandeses são os mais importantes consumidores de produtos derivados do leite. Como poderia ser esperado, massa constitui uma importante parte da dieta na Itália. Alimentos enlatados de conveniência, manteiga, margarina, vegetais e óleos são mais consumidos na Bélgica. Doces possuem alta demanda no Reino Unido, Irlanda e Bélgica.

Tabela 8.6 Consumo per capita de diversos alimentos nos países da UE em 1997, em kg/pessoa/ano ou em litros/pessoa/ano (para os líquidos).

	Alemanha	Itália	França	RU	Espanha	Holanda	Bélgica	Grécia	Portugal	Áustria	Suécia	Dinamarca	Finlândia	Irlanda
Total de carne	55,6	58,3	36,4	32,4	46,8	26,6	96,1	64,5	70,4	86,5	51,3	107,3	89,7	94,5
Carne e vitela	5,8	12,9	11,8	5,5	6,6	3,0	19,6	16,3	14,8	14,2	7,0	20,9	17,2	16,7
Porco	23,6	11,8	7,3	4,4	6,8	6,0	52,1	19,3	27,2	53,6	11,7	66,6	32,1	38,8
Carneiro e cabra	0,5	1,3	2,7	3,4	2,5	0,1	2,7	11,0	4,2	2,1	0,7	1,2	0,2	8,2
Aves	6,1	16,0	13,5	10,9	12,1	5,4	21,7	12,0	24,2	16,7	9,0	17,9	10,2	30,5
Peixe fresco	4,0	9,0	3,7	2,9	14,1	3,5	7,5	6,6	24,8	2,3	8,7	15,9	12,1	4,4
Peixe seco	0,4	1,0	0,4	0,3	–	1,3	2,5	1,0	11,4	0,2	0,8	1,4	1,4	1,6
Crustáceos	0,7	5,6	0,5	0,3	7,1	0,8	2,7	0,8	4,3	0,3	1,7	1,1	0,6	–
Arroz	1,9	4,9	2,3	2,8	4,6	2,8	3,7	5,1	14,6	5,5	4,5	3,0	5,8	1,5
Total de vegetais	66,1	68,6	46,0	56,9	79,2	66,3	77,7	201,7	114,9	80,7	91,5	70,0	109,3	235,8
Batatas	49,6	14,5	13,9	43,4	36,4	49,0	53,3	85,2	63,0	25,7	58,8	57,3	59,2	59,9
Vegetais verdes	14,8	46,0	26,3	8,9	31,5	10,6	7,9	61,5	33,7	46,5	24,5	4,0	43,2	170,1
Total de frutas	60,7	100,7	33,4	34,3	71,5	75,5	84,5	106,9	98,9	–	54,7	54,3	47,6	53,3
Frutas cítricas	15,2	27,3	16,3	6,6	22,6	27,9	24,7	46,8	18,1	–	15,6	17,8	15,5	14,7
Frutas não cítricas	45,5	73,4	17,1	27,7	49,0	47,6	59,8	60,1	80,8	24,1	39,1	36,4	32,1	38,6
Ovos (*)	185,8	223,0	222,7	94,6	159,4	142,8	82,4	158,1	104,7	238,2	115,2	271,3	105,2	172,0
Leite líquido	38,8	38,5	55,7	101,5	103,9	58,4	53,1	50,0	59,9	79,3	93,0	114,8	201,2	149,7
Queijo	7,6	18,9	11,8	5,9	5,0	14,3	16,7	14,6	5,6	2,9	14,0	16,0	11,3	4,5
Sorvete	4,7	3,3	5,9	6,9	5,5	8,6	9,7	3,6	2,2	7,4	14,1	9,5	9,0	7,0
Iogurte	8,6	3,7	22,1	5,2	8,5	21,2	9,9	9,7	6,0	8,9	27,8	15,9	15,7	4,0
Creme	5,0	0,9	2,2	0,5	1,2	2,2	3,1	0,5	0,5	2,6	7,1	9,5	6,2	2,6
Pães	48,9	50,7	42,7	32,0	50,3	46,1	48,1	49,6	45,5	37,0	39,3	60,7	20,8	63,7

Tabela 8.6 (Continuação).

	Alemanha	Itália	França	RU	Espanha	Holanda	Bélgica	Grécia	Portugal	Áustria	Suécia	Dinamarca	Finlândia	Irlanda
Cereais matinais	2,1	0,5	1,5	7,6	0,7	0,2	1,6	0,3	1,1	0,9	6,4	4,7	3,8	6,0
Pastas/massas	3,6	20,8	5,1	2,9	4,2	2,1	4,3	5,6	5,3	2,9	5,6	4,2	2,7	1,6
Biscoitos	3,8	4,8	8,6	10,5	6,1	12,9	7,8	1,9	3,9	2,9	5,8	5,5	3,2	8,4
Petiscos	3,7	1,3	2,5	6,2	1,2	5,6	1,8	8,0	1,6	3,5	3,0	3,1	1,0	4,1
Alim. congelados	12,5	6,7	15,6	28,6	8,8	19,0	21,2	7,9	13,4	12,4	20,0	32,4	15,4	15,3
Alimentos enlatados	15,0	4,9	19,7	25,1	7,0	11,0	45,7	4,0	8,2	2,2	18,6	16,2	7,8	11,6
Refeições prontas	0,2	0,4	2,1	1,7	–	0,7	0,9	–	–	0,6	1,9	6,4	2,3	0,3
Manteiga/margarina	9,0	1,7	6,2	7,5	1,2	18,3	24,8	2,6	5,1	6,8	11,7	20,3	15,6	13,1
Óleo vegetal	1,5	4,7	5,5	2,7	6,2	1,8	13,1	8,7	8,2	9,3	0,5	4,9	3,4	1,4
Chocolates	7,4	1,8	3,5	9,4	1,2	4,7	8,6	2,0	0,9	7,6	4,9	4,1	3,8	7,8
Doces/confeitos	1,9	1,5	2,4	4,4	2,1	6,0	3,5	3,2	0,4	3,0	2,6	4,9	4,4	5,0
Açúcar	25,1	14,8	9,4	24,1	6,9	11,9	8,3	30,2	29,0	34,3	11,8	8,0	37,1	9,7
Sopas preparadas	1,6	0,4	2,0	3,0	0,4	5,6	3,0	0,1	0,8	0,5	2,5	2,4	3,4	1,6
Chá	4,8	8,4	2,1	2,6	0,6	1,4	4,3	0,5	0,1	10,2	0,3	0,7	0,2	1,6
Café	4,5	2,7	3,4	1,5	1,9	7,1	6,2	2,7	0,7	6,5	6,3	8,6	7,2	0,3
Água mineral	87,2	110,9	95,4	12,8	53,7	13,7	73,4	15,4	33,0	48,5	9,6	9,2	4,9	13,8
Sucos de frutas	38,8	6,7	15,7	23,0	12,5	28,2	17,7	16,8	6,4	27,9	10,5	22,3	51,9	9,2
Carbonatados	48,4	43,5	20,1	78,1	61,1	71,8	61,7	42,0	21,5	62,5	47,2	81,9	32,6	79,5
Cervejas	76,9	14,8	25,4	43,5	14,6	52,8	37,0	10,0	62,9	67,1	61,0	117,4	80,8	136,0
Vinhos	18,2	54,5	50,0	12,1	12,9	8,4	21,7	24,9	51,5	33,2	12,3	21,6	13,0	7,4

Fonte: Diversas estatísticas de países – Euromonitor.

* Exceto para ovos (em unidades).

Espanha e Portugal mostram um pequeno consumo de café. Os maiores consumidores são os dinamarqueses e holandeses. O consumo de açúcar também varia muito na União Européia, indo de 6 a 10 kg/pessoa/ano na França, Espanha, Bélgica e Dinamarca para mais de 25 kg na Finlândia, Grécia, Áustria e Alemanha. Os consumidores portugueses, italianos e franceses bebem mais que 50 litros/pessoa/ano de vinho.

5 QUAIS SÃO AS NECESSIDADES E OS DESEJOS DE MUDANÇA?

O padrão de consumo e comportamento do consumidor na União Européia está mudando. Diversas pesquisas apontam esse resultado (Van Tryp, 1992; Uhl, 1992; Steenkamp, 1997; Den Ouden, 1997; Oude Ophuis, 1992; Machado Filho et al., 1996; Food News Journals), e as mudanças serão resumidas a seguir.

Aumenta a **preocupação do consumidor com o meio ambiente**. Isso se torna óbvio na Holanda, onde uma epidemia suína apareceu em 1996, fazendo com que o governo e grupos de proteção de animais pressionassem o setor, resultando em uma reestruturação deste, principalmente mediante a redução no número de porcos produzidos.

O desejo de **informação do consumidor** está tornando-se cada vez maior sobre possíveis riscos para a saúde. Com isso, tem-se um aumento na importância da embalagem dos produtos passando a informação.

Os consumidores querem garantias de **alimentos seguros e saudáveis** e preferem produtos com a menor quantidade possível de componentes químicos, desde o estágio de produção (defensivos, medicamentos para animais, hormônios) até o processamento (ingredientes químicos e artificiais). A consequência é que cada vez mais consumidores buscam lojas onde alimentos “biológicos” são vendidos, bem como crescente apelo para os selos ambientais.

O consumo na União Européia é caracterizado por um aumento na demanda de **produtos de valor agregado**, satisfeita por um contínuo crescimento na variedade de escolha de alimentos. Além do mais, a configuração étnica da Europa tem mudado em função da imigração e pela curiosidade/diversão de viajar do cidadão da União Européia, causando um crescimento de demanda por **produtos exóticos e diversificados**.

Os consumidores têm **mais para gastar** também, e podem facilmente comprar todo o alimento que necessitam, podendo pagar por alimentos mais caros, *light*, saudáveis, bebidas isotônicas, *fast-food*, rações especiais para animais domésticos, entre outros.

A população da UE crescerá com taxas estimadas em 1,5% ao ano. O segmento de **peças mais velhas** aumentará rápido. Também a **diluição da família** continuará ocorrendo, com o aumento da preferência de jovens e velhos de viver independentemente, o aumento de divórcios e a crescente individualização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: O QUE ESPERAR?

Após discutir alguns dos principais aspectos do mercado de alimentos e bebidas da União Européia, alguns direcionadores podem ser destacados, dependendo de sua natureza política, econômica, sociocultural ou tecnológica.

O **ambiente político** é caracterizado pela integração da União Européia, sua expansão para o Leste Europeu, e a harmonização do ambiente institucional. Essas diretrizes estão trazendo diversas implicações, mais relacionadas à redução nas barreiras comerciais internas e no maior poder de negociação para manter as barreiras externas. Estas características sobrevivem a guerras.

O **ambiente econômico** é caracterizado pela chegada do Euro como moeda comum, um grande mercado de mais de US\$ 900 bilhões/ano em despesas com alimentos e bebidas, um alto PIB, PIB *per capita*, padrão de vida e os esperados menores níveis de subsídios. As implicações dessas características e direcionadores são também menores custos de transação, preços e transparência de custos dentro da Europa.

O **ambiente sociocultural** discutido neste artigo mostra um envelhecimento da população, uma sociedade multicultural, um forte sistema de seguridade social, mudanças de estilo de vida e as simultâneas e interessantes “convergência” e “divergência” de consumo. Esses direcionadores reforçam a demanda por alimentos seguros, saudáveis, de valor agregado, segmentação de mercados e “individualização em massa” (produtos ao mesmo tempo “individuais”, mas em grande escala).

Finalmente, o **ambiente tecnológico** não foi objetivo de discussão neste artigo; no entanto, os maiores direcionadores são aumento da intensidade tecnológica, aumento na função da tecnologia de informação e comunicação e forte base de pesquisa e desenvolvimento sediada na Europa. Estes contribuem para um maior escopo das atividades de P&D, uma P&D mais customizada e também de maior eficiência.

Esses direcionadores e implicações conduzirão a **maior rivalidade** no mercado de alimentos da União Européia, demandando que companhias aumentem *economia de escala* mediante aquisições, fusões e alianças; crescimento de *economia de escopo*, por meio de internacionalização; investimentos estrangeiros diretos, exportações, e uma contínua direção a maior eficiência por meio de menores custos, horizontal e verticalmente nos sistemas produtivos.

Portanto, o mercado de alimentos da UE é muito atrativo, em razão de sua dimensão, alto padrão de consumo, elevada renda *per capita*, de um lado, mas também é um mercado de elevadas barreiras à entrada e de manutenção de participação de mercado. A Figura 8.1 resume os direcionadores, implicações e o que esperar sobre esse mercado.

POLÍTICO • Integração da UE • Expansão da UE no leste europeu • Harmonização do ambiente institucional • Maiores controles para inibir terrorismo	ECONÔMICO • A moeda “Euro” • Lento crescimento econômico • Grande mercado • Alto PIB • Menor nível de subsídios • Harmonização da política econômica	SOCIOCULTURAL • Envelhecimento da população • Sociedade multicultural • Sistema de seguridade social • Mudança de estilo de vida • Convergência e divergência	TECNOLÓGICO • Crescimento da intensidade da tecnologia • Crescimento da função da tecnologia de informação e comunicação • Forte base de conhecimento (P&D) na Europa
---	--	--	--

As implicações desses direcionadores são:

POLÍTICO • Diminuição das barreiras internas de comércio • Construindo maior poder de negociação externa (WTO) • Menores custos de transação	ECONÔMICO • Menores custos de transação • Maior transparência de preços e custos • Menor volatilidade nas economias da UE	SOCIOCULTURAL • Seg. alimentar • Saúde • Conveniência • Agregação de valor • Segm. mercado • “Individualização em massa”	TECNOLÓGICO • Maior escopo nas atividades de pesquisa e desenvolvimento • Maior customização • Maior eficiência
---	--	--	--

Estas implicações trarão para o mercado de alimentos da UE:

MAIOR RIVALIDADE COMPETITIVA NA EUROPA, POR MEIO DE: • Aumentos em economias de escala mediante aquisições, fusões, alianças. • Aumentos em economias de escopo mediante internacionalização, investimentos externos diretos e exportações, entre outros. • Busca de maior eficiência por meio da redução de custos, seja horizontal ou verticalmente.

Figura 8.1 Principais direcionadores políticos, socioculturais e tecnológicos, implicações e consequências no mercado de alimentos da União Européia.

9

Exportações e Tendências Mundiais do Mercado de Bebidas



Heloisa Rios

1 INTRODUÇÃO

Grandes mudanças estão ocorrendo no mercado de bebidas. O objetivo deste texto é comentar mudanças deste mercado mundial e a presença da Tetra Pak, uma empresa Sueca que atua em mais de 165 países, como uma das principais fornecedoras de embalagens.

2 A TETRA PAK E AS OPORTUNIDADES DE EXPORTAÇÕES

Dois casos refletem a participação da Tetra Pak nas exportações. No primeiro, a Tetra Pak do Brasil exporta cerca de 1,2 bilhão de embalagens (cerca de 20% da produção total), principalmente para países da América Latina.

O segundo caso é na exportação de produtos prontos, já envasados pelas empresas no Brasil. Neste segundo, que adiciona valor a produção local, o volume ainda é muito baixo. Alguns clientes Tetra Pak estão em processo de desenvolvimento desse mercado, e já existe alguma exportação na área de sucos. As empresas estão buscando novos mercados e novos desafios.

Na área de leite, em virtude de algumas limitações, ainda não existem exportações. O mercado brasileiro de leite ainda é um mercado importador, com aproximadamente 10% do consumo sendo importado de outros países.

A Tetra Pak pode colaborar ativamente neste processo de crescimento das exportações em razão do trabalho realizado junto a seus clientes:

- desenvolvimento de novos produtos;
- *design* de embalagens;
- estudos de posicionamento de produtos no mercado;
- desenvolvimento de mercados internos e externos;
- suporte de marketing.

3 POTENCIAL DO MERCADO E TENDÊNCIAS DO CONSUMIDOR

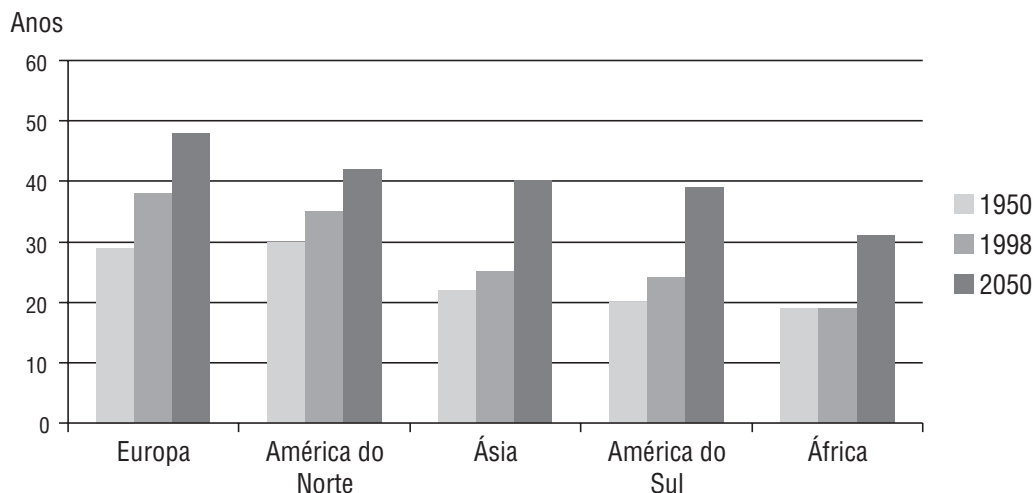
O mercado de sucos envasados no Brasil tem grande potencial. Somente no ano 2000, em embalagens Tetra Pak, o crescimento foi de 37%. Por que esse crescimento? Quais são as grandes mudanças?

Uma primeira grande mudança é a presença maciça das *mulheres na força de trabalho*, precisando de produtos mais convenientes, práticos e prontos. Casamentos também mais tardios, unido a casais sem filhos e maior incidência de divórcios reforçam essa nova tendência. Dessa forma, haverá mais famílias menores (e isso no Brasil já é bem freqüente), com o crescente número de apartamentos *single* e a questão da maior urbanização.

Outro fator é a mudança no *estilo de vida*, principalmente no mercado de *fast-food* que hoje já é uma realidade no Brasil, principalmente em cidades urbanizadas, como São Paulo.

Outra tendência é o aumento da expectativa de vida da população, bem como de sua idade média. A expectativa brasileira está na faixa de 80 anos de vida, e uma estimativa mostra que em 2010 o Brasil estará com 100 anos de expectativa de vida média.

Na Europa, nos anos 50, a idade média da população era de 30 anos, e na América do Sul na ordem de 20 anos de idade. Em 1998, a população européia já apresenta um envelhecimento, com cerca de 38 anos e a América do Sul cresce um pouco, mas com uma população ainda jovem. Em 2050, a Europa continuará sendo a líder, com a idade média da população em torno de 50 anos, e apresentando várias conseqüências em alguns setores da economia. O destaque é a América do Sul, onde a previsão é que a população passará de jovem à adulta, com todas as conseqüências e oportunidades. Na África, esse impacto será menor.



Fonte: Tetra Pak.

Gráfico 9.1 Média etária da população mundial, por continentes.

Se os clientes Tetra Pak no Brasil não estiverem voltados para esse novo mercado e para consumidores mais exigentes, com toda a internacionalização existente hoje na economia, haverá outras empresas fornecendo aqui no Brasil. Vale dizer que na ABRAS de 2000 estavam presentes empresas produtoras de suco da África do Sul, tentando buscar um parceiro brasileiro. Isso é preocupante. De tal forma, ou empresas sediadas no Brasil preparam-se para conhecer e fornecer para esse perfil ou, em vez de ser potencial exportador, o Brasil será um país tendo que engolir competidores internacionais em um mercado que é extremamente potencial.

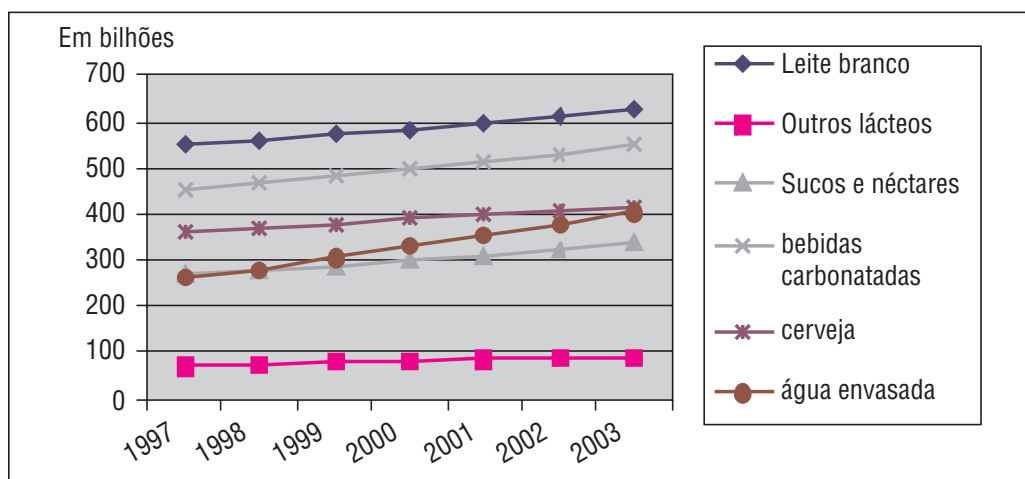
3.1 Painel do mercado mundial: reflexos dessas tendências do consumo

Quando se fala em oferecer produtos para o mercado de bebidas e de alimentos, as mudanças do consumidor devem estar em mente.

O caso do leite longa vida na última década é extremamente representativo. O consumo saiu praticamente do zero (no início da década de 90), para quase 50% do mercado de leites processados (leite em pó, longa vida e pasteurizado) no Brasil em 2000. A produção mundial de leite apresenta, em 2000, um consumo de aproximadamente 580 bilhões de litros, e a previsão para 2003 é que este aumente para pouco mais de 600 bilhões de litros (Gráfico 9.2). Esse crescimento ocorre, principalmente, nos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento.

Na Holanda, por exemplo, o consumo de leite branco começa a cair ou estabilizar-se, porque a população ou deixa de beber, em razão de outros concorrentes de bebidas, ou passa a tomar outros derivados com maior valor agregado como iogurtes e vitaminas.

Para mostrar a competição no mercado de bebidas, vale dizer que 13% da população americana bebe Coca-Cola no café da manhã, com um grande impacto nesse mercado tradicional que bebe leite no café da manhã, ocasião de consumo também importante para o suco de laranja.



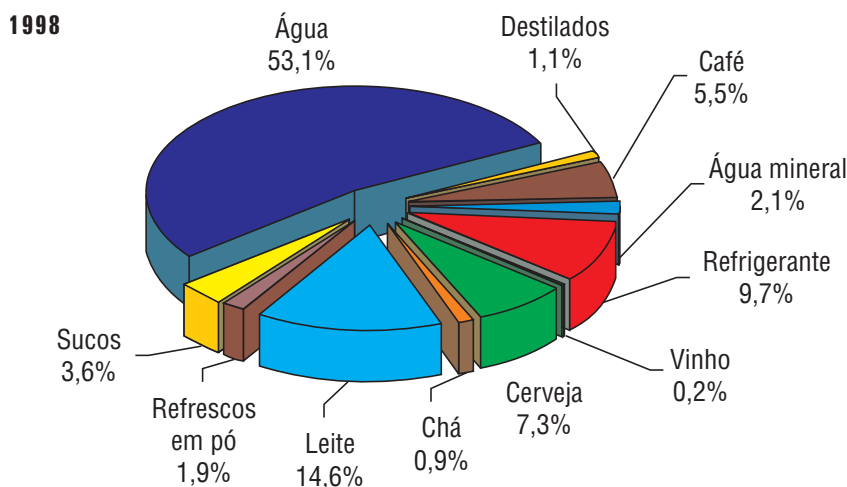
Fonte: Tetra Pak – 2000 a 2003 estimado.

Gráfico 9.2 *Evolução do consumo mundial de bebidas.*

Observando-se o Gráfico 9.3, atualizado em 1998 (conforme algumas estimativas atuais, válido também para 2001), o consumo de bebidas no mundo fica na ordem de 4 trilhões de litros consumidos por ano, ou 1,8 litro/habitante/dia, considerando todos os líquidos.

Quanto à composição da “participação destes líquidos no estômago mundial”, a água representa 53,1% de participação no estômago da população, mas quando se fala em água mineral envasada, esse percentual cai para 2,1%. E o mercado de água envasada, no mundo todo, apresenta hoje um dos grandes potenciais de novos produtos, de novos nichos. Em segundo lugar, tem-se 14,6% de leite, representando cerca de 600 bilhões de litros consumidos.

Refrigerantes vêm a seguir, com 9,7% de tudo o que a população bebe no mundo, seguido por cerveja e café (que está caindo um pouco, apesar de já serem encontradas bebidas sendo acrescidas de cafeína, que é um mercado interessante – sucos com cafeína, energéticos com cafeína).



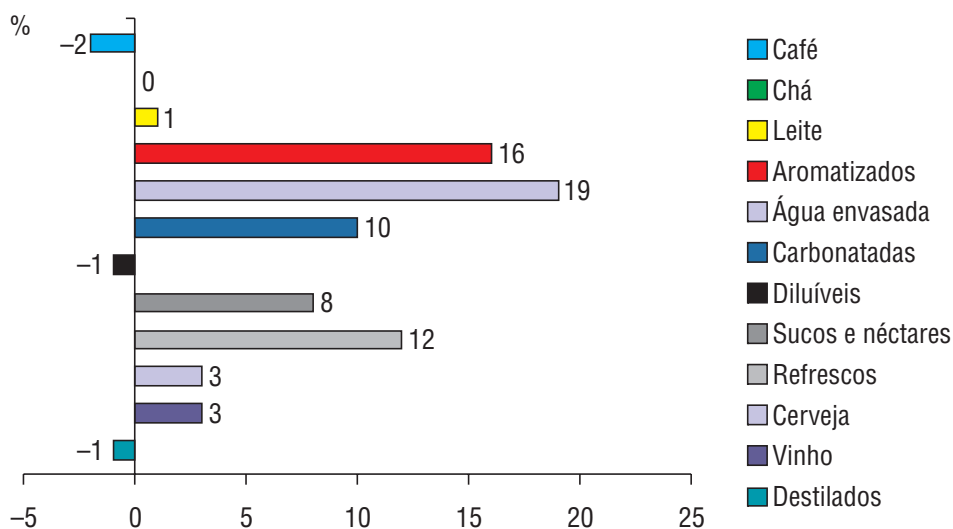
Fonte: Tetra Pak.

Gráfico 9.3 “Participação no estômago” em 1998.

Observando-se o Gráfico 9.4, percebe-se que água envasada representa 19% de crescimento *per capita* (de 1999 a 2003), com valor crescente do produto água. Existem trabalhos em torno das embalagens e marcas de água e as empresas têm explorado isso. Já o consumo de aromatizados cresce 16%, seguidos de refrescos, carbonatados, sucos e néctares. E pode-se observar ainda o chá praticamente estabilizado, o café com uma queda, os diluíveis – que são os produtos em pó – e destilados caindo, e, ainda, um crescimento de vinho e cerveja. Esse é o potencial do mercado de bebidas em uma média mundial.

Ao observar o Brasil, pode-se perceber que há uma oportunidade um pouco diferente, por exemplo, a média mundial de crescimento do consumo de leite está em 1% (principalmente pela contribuição dos países em desenvolvimento) e no ano de 2000 só o Brasil teve um crescimento em torno de 6%. E esse mercado deverá continuar crescendo.

O mercado de sucos prontos apresenta um altíssimo potencial de crescimento, principalmente no Brasil. Um dos fatores que se pode comentar, estimulando esse crescimento, é a inovação de sabores de sucos. Há cinco anos, não se ouvia falar da possibilidade de envasar o suco com frutas típicas brasileiras. Clientes da Tetra Pak, por exemplo, estão envasando frutas diferenciadas do Nordeste. São as polpas de frutas que serão distribuídas à temperatura ambiente (sistema UHT). Há então esse diferencial, em que não se necessitará de mais distribuição refrigerada, e isso é mais uma oportunidade de se ampliar o consumo de suco no Brasil. Outros sucos também crescem em países em desenvolvimento, principalmente pela oferta de novos produtos diferenciados.

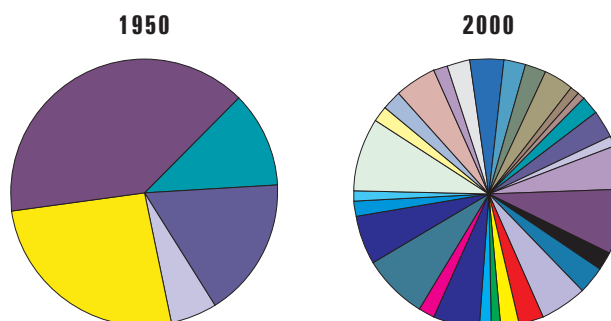


Fonte: Zenith International.

Gráfico 9.4 Variação do consumo de bebidas per capita, no mundo, 1999-2003.

E quando se fala em produto também está-se falando de um enorme potencial de mercado de embalagem *portion pack*, que são embalagens de 100 a 330 ml, e as de 500 ml, que quase não são encontradas no Brasil hoje, porém são muito fortes na Tetra Pak do exterior.

O Gráfico 9.5 mostra a agressividade no lançamento de novos produtos. Os produtos que o Brasil tinha em 1950 provavelmente constituíam-se de água, leite e outros poucos produtos, trabalhados sem variação, sem muita oferta, sem muita concorrência. Vale dizer que o mercado brasileiro ainda tem um pouco disso. E qual é a realidade para o século XXI?



Fonte: Tetra Pak.

Gráfico 9.5 Fragmentação do mercado, 1950 e 2000, por tipo de bebidas.

Cada dia existirão mais produtos ocupando nichos mais específicos, seja para o mercado interno ou externo, e maior disputa por esse mercado, porque ele estará acirrando-se não só pela disponibilidade de produtos, mas também por estar chegando no limite de consumo, principalmente nos países desenvolvidos. Vale destacar que os produtos terão ciclo de vida menor. E tem-se ainda a grande oportunidade dos modificados, dos enriquecidos, e o desafio de agregar valor aos produtos. Só nos Estados Unidos foram lançados (no ano de 1998) 16.000 novos produtos. Cada novo produto necessita grandes investimentos, tornando-se desafio para empresas.

No Brasil, novos lançamentos ainda estão abaixo dos números mundiais. Espanha e Portugal já têm na área de lácteos produtos especiais, principalmente fortificados ou enriquecidos, representando 8% do consumo de leite. No Brasil, ainda são menos de 2%. Existem problemas também na legislação interna para composições e comunicação desses produtos.

Uma grande mensagem quando se trata de alimentos especiais, funcionais e orgânicos é que o consumidor precisa de menos calorias e mais nutrientes. A tendência é que o ser humano consuma menor quantidade de alimentos, mas que nesses alimentos esteja consumindo maior número de nutrientes.

Outro exemplo é o suco de laranja, que quando foi lançado era simplesmente um suco de laranja, e atualmente fala-se em enriquecido com vitaminas, minerais, cálcio etc. Há também no Brasil as bebidas esportivas, isotônicas, energéticas, produtos e bebidas à base de ervas, enriquecidos com ferro, com cálcio, seguindo essa idéia de consumir menos com mais benefícios. O suco da Orizon, encontrado nos Estados Unidos e Canadá, é orgânico, e há todo um controle sobre o produto, um critério para ser chamado de orgânico. E já pode ser vista alguma coisa sobre isso no Brasil.

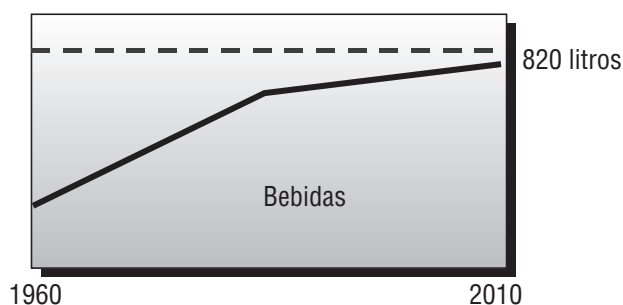
Bebida à base de soja é outra grande oportunidade, há pesquisas mostrando os valores da soja para o controle hormonal em mulheres pós-menopausa. Então uma tendência do alimento servir como preventivo, reduzindo o uso de medicamentos.

No Japão, esse mercado é gigantesco. Hoje, a Tetra Pak naquele país vende mais produtos à base de soja do que de leite, o que é próprio da cultura do país também. Outras bebidas que também são bastante diferentes, como suco com adição de cafeína (por seu poder energético), leite com frutas, bebidas para o café da manhã, entre outros.

Para se ter uma idéia das oportunidades, existe ainda o que se chama de suco para a pele, enriquecido com colágeno, e, para se ter uma idéia de como o mercado não tem limite, já existe um leite longa vida UHT para cães e gatos, em *portion pak*, que são embalagens individuais; e todos esses leites são deslactosados, pois estes animais têm intolerância à lactose, são enriquecidos com tauri-

na, porque faz bem para os olhos, e chegam a custar de três a seis vezes mais o que custa um leite UHT para humanos. E estão vendendo.

Ou seja, são nichos específicos, mas são valores expressivos para essas empresas, principalmente localizadas na Europa, investir. Esse mercado internacional, não é diferente, e de alguma maneira isso estará chegando ao Brasil. Então, qual seria o limite para o consumo em volume e produtos? Considerando um consumo em torno de 820 litros *per capita*, há uma previsão de estarmos próximos dele em 2010. Quanto à diversificação de produtos, não há limites...



Fonte: Tetra Pak.

Gráfico 9.6 *Limite do consumo mundial de bebidas.*

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo procurou trazer um *painel* do mercado mundial de bebidas e elencar diversas oportunidades que podem ser ocupadas por empresas com base de produção no Brasil. O que se tentou mostrar é que não há limites nesse mercado de bebidas, principalmente no Brasil. Diversas empresas deverão entrar nesse mercado, onde rapidez para entender as mensagens dos consumidores e traduzi-las em produtos é fundamental. Também deve-se estar atento ao crescimento e as oportunidades de exportação de produtos líquidos envasados no Brasil, visando adicionar valor à produção.

10

Estratégias das Multinacionais: Caso Frangosul



José Augusto Lima de Sá

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é o produtor de proteína animal com os custos mais baixos do planeta. As razões são várias e abrangem nossas capacidades em termos de recursos naturais (abundância de água, amplos espaços), a auto-suficiência na produção de grãos e leguminosas a custos baixos, os fatores humanos (custo e qualidade da mão-de-obra), a estrutura de minifúndios no campo e o regime de parceria com o pequeno produtor rural – e esse é o segredo do *benchmarking* do Brasil, o esquema do pequeno produtor rural trabalhando junto com a indústria. Essa fórmula é vitoriosa e um exemplo de que o Brasil pode montar um sistema vencedor, uma conjuntura mundial com um modelo brasileiro, que teve influência européia e americana, mas que ficou com características totalmente brasileiras.

Finalmente, não devemos esquecer que o mercado interno (170 milhões de habitantes que consomem anualmente cinco milhões de toneladas de carne de frango, sete milhões de carne bovina e 1,8 milhão de carne suína) permitiu criar a massa crítica da indústria.

A somatória desses fatores levou o Brasil a ser o segundo maior produtor mundial de soja, frango e de pecuária de corte. Entretanto, apesar do tamanho e da competência, não somos o maior exportador mundial. Não somos porque, de um lado, defrontamos com políticas protecionistas que nos impedem o aces-

so a mercados onde se encontram mais de quatro bilhões de habitantes ou que taxam nosso frango em alíquotas superiores a 70% de seu valor custo e frete. Não somos porque, em vez de contarmos com o apoio de uma política industrial que incentive a exportação, fomos de 1994 a 1999 penalizados por uma sobrevalorização do real frente ao dólar de 30%, a qual gerou uma taxa de juros real de 25 a 30% ao ano nesse longo período! Ainda em 2000, qualquer empresa que divulgasse seus produtos ou sua marca no Exterior era taxada com um imposto de 15% não restituível sobre as remessas financeiras!

Essa política fez com que as empresas competitivas se descapitalizassem e abandonassem qualquer plano de se internacionalizarem mediante aquisições externas de concorrentes menos eficientes na produção de proteínas animais, o verdadeiro núcleo de eficiência da atividade, mas que poderiam complementar nossa condição imbatível de custos de matéria-prima com uma boa estrutura de distribuição em seus países de origem.

As multinacionais brasileiras, se assim pudermos denominar as poucas empresas brasileiras com filiais no exterior, são muito pequenas em uma escala mundial. Dados da Forbes, ou de qualquer outra publicação internacional que prepara *rankings*, mostram que as grandes empresas brasileiras estão quase sempre no último quartil das listas de classificação. A Petrobrás ou a Vale do Rio Doce, Itaú ou Bradesco, embora sejam os maiores grupos brasileiros com atividades internacionais, são quase irrelevantes nesse contexto das grandes multinacionais. A Sadia, empresa-líder em seu setor, que tem uma história de sucesso ao longo de seus 60 anos de existência, possui um faturamento em torno de US\$ 2 bilhões. Ela deve ser comparada com a Nestlé que possui US\$ 38 bilhões de faturamento, com a Conagra ou a Unilever, que faturam quase US\$ 60 bilhões, com a Mitsubishi que atinge US\$ 130 bilhões. O país está muito distante do mundo das grandes multinacionais.

Entretanto, o contexto da força e poder das grandes empresas, além da capacidade de atuar globalmente, mediante o mecanismo de preços de transferência envolvendo unidades espalhadas em centenas de países via “global *networks*”, não é um fator determinante de sucesso na atividade exportadora de produtos primários. Existem alguns exemplos no *agribusiness* internacional que fogem do modelo baseado em grandes transações de *commodities* tradicionais feitas por gigantes e que são muito interessantes.

O que a França conseguiu fazer com seus vinhos é um bom exemplo. Um produto como o vinho tem variações no preço de uma garrafa de US\$ 3.000 para US\$ 3, porém cada um tem um mercado e cada um faz seu mercado. Existe todo um trabalho em cima disso feito pelo governo, que classifica os vinhos em função da região de origem e da qualidade do produto, patrocina sua divulgação nos países consumidores e apóia a participação em salões e eventos com

stands, onde os próprios produtores podem realizar as vendas. Esse é um grande exemplo de sucesso dentro do conceito de que é possível diferenciar uma *commodity* e que foi feito graças à sintonia entre governo e iniciativa privada, esta composta principalmente por pequenos produtores.

Imaginem quanto poderíamos aprender com a experiência do vinho francês ao transplantarmos essa receita de diferenciações para o açúcar, o café, o suco de laranja!

Um dos méritos da política econômica brasileira praticada na década de 90 foi a abertura do mercado brasileiro para vários setores. Após 20 anos de reserva de mercados a oligopólios altamente ineficientes, o consumidor brasileiro passou, finalmente, a ter acesso a produtos de “primeiro mundo” como carros, eletro-eletrônicos etc.

Isso fez acordar uma considerável parte da indústria nacional da letargia em que se encontrava, graças a um mercado cativo onde aumentos de custos eram automaticamente transferidos aos preços. Por outro lado, a abertura comercial mostrou a produtores altamente eficientes, de várias partes do mundo, a potencialidade de um mercado com uma das populações mais jovens do mundo e com grande capacidade de crescimento, que, apenas para ficar no setor automotivo, foi a causa da instalação de várias unidades industriais feitas por *newcomers*, como Renault, Peugeot, Honda e Toyota, além de fortes expansões por parte dos pioneiros, como Volkswagen, Ford, Fiat e General Motors.

Hoje, há uma tendência no país de ressaltar a “origem Brasil”, com a criação de selo de qualidade para os produtos de exportação. Não creio que essa seja a melhor maneira de ratificar a qualidade de nossos produtos no exterior. Faço um paralelo com a fórmula da comunicação adotada pelas principais empresas francesas instaladas no Brasil, como mostram os exemplos a seguir.

Quando a Renault instalou-se no Brasil, ela o fez como uma das fábricas mais modernas do grupo que existem no mundo. A Renault não trouxe sucata para o Brasil, ela realizou um bom investimento. E, o mais importante, ela não veio para o país como uma importante indústria francesa que é, ao contrário, ela se esforçou para assinar como a quinta montadora brasileira.

O Carrefour não fica apregoando-se como uma grande rede francesa de supermercados. A Peugeot, quando introduziu o conceito da fábrica e da marca aqui no Brasil, fez até uma brincadeira com o francês, o sujeito todo atrapalhado, pisando no pé da mulata no curso de dança de salão, ou como um aluno atento de um curso para se aprender... a como preparar uma caipirinha! São empresas que não precisam dizer que são francesas; sabem que o que vale é atender bem ao consumidor aqui no Brasil e em todo o mundo.

2 O NOVO CENÁRIO MUNDIAL

A hegemonia do sistema capitalista e o desmoronamento do sistema comunista encetaram um novo ambiente para a discussão de como deveria ser a nova ordem mundial. O dualismo capitalismo/comunismo foi substituído pelo dualismo capitalismo norte-americano *versus* capitalismo europeu.

O primeiro privilegia um capitalismo estimulado por ampla liberdade de circulação de mercadorias, serviços e capitais, enquanto o segundo adiciona o bem-estar social e os direitos do trabalhador a melhor qualidade de vida, na formulação de políticas econômicas patrocinadas pelo Estado e que tendam a diminuir os desequilíbrios sociais.

As linhas tênues de fronteira entre quando as políticas de incentivos visam apenas à diminuição das injustiças sociais e quando se tornam medidas protecionistas de fato que prejudicam outros países, geraram amplas discussões em questões de fundo, notadamente quanto às políticas agrícolas européias, que duraram mais de seis anos. Finalmente, vingou a posição norte-americana, apoiada por nações exportadoras de produtos primários (o grupo de Cairns, entre elas o Brasil, Canadá, Austrália, Argentina, Tailândia etc.) de que a política agrícola comum da União Européia deveria ser revista. Nesse momento, instalou-se a nova regra do jogo do comércio mundial, fruto de um acordo dos Estados Unidos com a Comunidade Européia. Esse fato ficou conhecido como Acordo de Blair House, onde a União Européia aceitou reduzir subsídios ao setor primário em troca de um maior acesso e liberalização de tarifas para os setores secundário e terceiro.

Resolvido o impasse entre as maiores potências do planeta, houve finalmente a desobstrução da Rodada Uruguai e a assinatura de um acordo mundial, formalizado por 180 países em Marrakech, Marrocos, em 1995, que criou a OMC e passou a ditar as regras do jogo para a abertura comercial, acesso a mercados, diminuição dos subsídios para a exportação e tarifação de todas as barreiras não tarifárias, além de definirem regras claras para a aplicação das barreiras fitossanitárias.

A Tabela 10.1 a seguir sintetiza as medidas postas em vigência para a diminuição dos produtos europeus, tendo como base as carnes exportadas para fora da comunidade.

As exportações de aves eram feitas naquela época com base em uma espécie de Proex para os grãos. Havia uma equalização entre a cotação mundial e o preço que efetivamente o consumidor de grãos na França pagava para o produtor. Assim, se uma pessoa comprasse trigo por 140, mas a cotação em Chica-

Tabela 10.1 *Medidas postas em vigência para diminuição dos produtos europeus.*

Sumário sobre Acordo da Rodada do Uruguai								
Limite máximo de subsídio permitido pela União Européia (setor de carnes)								
Anos	1986-1990	1991-1992	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Quantidade subsidiada (milhares de ton.)								
Bovina	1.034	1.179	1.119	1.058	998	938	877	817
Suína	509	0	491	473	455	437	419	402
Aves	368	470	440	410	380	350	320	290
Ovino	0	0	0	0	0	0	0	0
Investimento orçado em milhões de Euros								
Bovina	1.968	2.029	1.900	1.772	1.644	1.515	1.387	1.259
Suína	183	0	172	161	150	139	128	117
Aves	143	147	138	128	119	110	101	91
Ovino	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Gatt.

cago estivesse em 100, o Estado oferecia uma compensação para o produtor de frango que comprava o trigo. Como o trigo possui grande importância para o custo final do frango europeu, essa mecânica era fundamental para garantir sua competitividade. Isso foi interditado, assim como está sendo para os juros de financiamento na venda dos aviões da Embraer e, portanto, a Europa teve que acatar esse cronograma de diminuição de volumes e de reduções nos valores compensados por tonelada exportada em até 60%, quando comparados 1992 a 2000. O resultado é que hoje o Brasil está exportando 900 mil toneladas de carne de frango, quando naquela época eram entre 500, 600 mil toneladas.

A Europa exportava 370 mil toneladas/ano entre 1986 e 1990 dentro da mecânica de restituições. No biênio de 1991 e 1992, que foi o biênio de impasse, a média subiu para 470 mil, sendo que o combinado era uma diminuição de 20% sobre a base de 1986 a 1990. A diminuição a ser feita foi, portanto, bem maior do que os 20% previstos, pois em cinco anos as 470 mil toneladas deveriam passar para 290 mil toneladas, e a carne bovina de 1 milhão para cerca de 800 mil toneladas. Além disso, a dotação orçamentária diminuiu de 147 milhões de Euro para 91, ou seja, 38%. E, se levarmos em conta as últimas desvalorizações do Euro, observamos que o equilíbrio que havia na exportação de carnes mudou radicalmente de 1995 para o ano 2000.

Nesse contexto, o Brasil saiu ganhando, e uma prova disso foi o pulo dos US\$ 13 bilhões para os US\$ 20 bilhões em exportações de produtos agroindus-

triais. Apesar do país fazer parte de um grupo periférico na negociação e de não conseguir a diminuição total dos subsídios, efetivamente ganhou um *status* melhor, que permitiu esses números. Hoje, as empresas brasileiras estão fazendo a lição de casa com o intuito de conseguir tornarem-se fornecedores reputados para os países de primeiro mundo, e estão conseguindo. As principais empresas na área de carne foram submetidas a mais de 50 auditorias, seja por organismos públicos ou por grandes compradores institucionais.

O país tem sido aprovado com louvor, já que o Brasil tem uma tradição de grande respeito aos aspectos fitossanitários. Quando alguém vai visitar um paciente na UTI, a pessoa entra com a roupa que está. Quando alguém vai a uma granja, ela tem que tomar banho antes, senão sua entrada não é permitida. Quando vai visitar um incubatório essa pessoa tem que tomar banho. Agora, se alguém vai visitar um frigorífico nos Estados Unidos, ela entra do jeito que está. Se essa mesma pessoa quiser visitar um frigorífico aqui no Brasil, tem que colocar uma roupa especial, bota, tem que lavar a bota cada vez que entra, tem que lavar a mão e desinfetar-se. E foi essa tradição criada no país que fez com que o Brasil ficasse num nível superior no aspecto das carnes, principalmente de frango e de suíno, como mostram as Tabelas 10.2 e 10.3, que examinam a evolução do país em relação aos principais *players* mundiais no período 1995 a 2000 quanto a produção, consumo e comércio exterior.

Tabela 10.2 *Produção mundial de carnes.*

País	1995 (%)	2000 (%)
Estados Unidos	35	34
Brasil	12	13
China	13	14
França	3	3
Holanda	2	2
Tailândia	2	2
Hong Kong	0	0
Principais Países	67	68
Outros	33	32

Fonte: USDA.

Nesse mercado, em termos de produção, o que se nota *a priori* é a grande concentração em poucos países produtores e a manutenção dessa proporção no período, sem grandes mudanças entre os principais países. Temos 67% da produção mundial de frango na mão de Tailândia, China, França, Holanda, Brasil e

Estados Unidos. Cinco anos depois dessa nova regra, com relação à produção, o Brasil ganhou 1% do pedaço mundial, a China ganhou outro 1% e os outros perderam ou empataram, inclusive os Estados Unidos.

Em termos de consumo mundial, o Brasil é um dos campeões com 5 milhões de toneladas, lado a lado com a China (6 milhões) e a União Européia (7 milhões). Os Estados Unidos são os grandes campeões, com quase 12 milhões de toneladas de frango consumido, e a Rússia, que passou de 1 milhão e trezentos mil para 815 mil toneladas/ano no período de 1995 a 2000, foi a grande frustração do setor nesse final de século.

Com relação à exportação, o cenário foi alterado de uma forma surpreendente, como veremos a seguir:

Tabela 10.3 *Exportação mundial de carnes.*

País	1995 (%)	2000 (%)
Estados Unidos	47	41
Brasil	11	15
China	7	7
França	9	6
Holanda	4	3
Tailândia	4	5
Hong Kong	11	16
Principais Países	93	93
Outros	7	7

Fonte: USDA.

Do ano 1995 para 2000, o volume de carne e frango comercializada no mundo, em termos de exportação, dobrou. Os Estados Unidos perderam bastante da vantagem obtida a partir de 1992 com as famosas coxas de frango “do Bush”, na verdade um acordo indenizatório do desarmamento nuclear soviético, no qual o frango norte-americano foi vendido para a Rússia a um preço mínimo, subsidiado pelo EEP, o *Export Enhancement Program*.

Contudo, em função da crise russa de 1998, houve uma reversão de tendências, e os volumes desse tipo de produto diminuíram significativamente. O Brasil cresceu, a França e a Holanda perderam terreno e entrou um novo país no cenário, que exporta sem produzir, fenômeno tal como o da Holanda e da

Bélgica que não fazem cacau, e no entanto, são grandes produtores e exportadores de chocolates. A nova estrela do comércio mundial de frangos no período 1995/2000 chama-se Hong Kong.

Examinando o quadro que elenca os principais países importadores, notamos que a grande mudança foi a incorporação de Hong Kong pela China e a comprovação de seu papel de porta de entrada para o mercado chinês.

Tabela 10.4 *Importação mundial de carnes.*

País	1995 (%)	2000 (%)
Hong Kong	18	27
Rússia	21	12
China	17	20
Japão	15	13
Arábia Saudita	8	6
Emirados Árabes	3	3
Kuait	2	1
Principais Países	84	82
Outros	16	18

Fonte: USDA.

Hong Kong importava 18% do que o mundo importava e passou a importar 27% em 2000. A Rússia perdeu bastante peso e, como foi visto, essa foi a razão da perda da participação mundial norte-americana.

Outro mercado importante, o Oriente Médio, que é um mercado tradicional brasileiro e palco dos grandes embates entre Brasil e França, perdeu razoavelmente peso também. Kuait, Arábia Saudita e Emirados Árabes agora representam 10%, o Japão perdeu peso e a China ganhou mais peso ainda tornando-se o único país que é simultaneamente, grande produtor, grande exportador e grande importador!

A China também demonstra grande potencial como país consumidor, já que com seus 1,3 bilhão de habitantes, ela consome seis milhões de toneladas, que adicionadas ao que Hong Kong está consumindo, cerca de 300 mil toneladas, e às taxas de crescimento observadas entre 1995 e 2000, tornam a região altamente dinâmica. Isso se ressalta quando examinamos o consumo *per capita* na Tabela 10.5.

Tabela 10.5 *Consumo mundial de carnes per capita (kg/pessoa).*

	1997	1998	1999	2000
Oriente Médio				
Kuait	40	41	41	42
Arábia Saudita	35	34	33	32
Emirados Árabes	32	34	32	33
Europa Oriental				
Bulgária	11	12	13	13
Hungria	16	16	17	17
Polônia	7	8	8	8
Romênia	7	5	4	4
Oceania				
Austrália	26	27	28	29
Ásia				
China (RPC)	4	4	5	5
Hong Kong	45	52	51	51
Japão	13	12	12	12
Coréia	9	8	9	9
Cingapura	24	25	27	26
Taiwan	28	28	29	28
Tailândia	12	10	11	11
África				
Egito	6	6	7	7
África do Sul	17	20	21	22
América				
Argentina	22	25	24	23
Brasil	22	22	24	25
Colômbia	16	16	16	16
Canadá	25	26	27	28
México	16	17	18	18
Estados Unidos	38	38	41	43

(continua)

(continuação)

	1997	1998	1999	2000
União Européia				
França	13	13	13	13
Alemanha	7	8	8	8
Itália	11	10	11	11
Holanda	16	16	16	16
Espanha	23	22	22	22
Reino Unido	20	22	22	22
Ex-União Soviética				
Rússia	9	6	5	5
Ucrânia	1	1	1	1

Fonte: USDA.

Ao analisarmos o consumo *per capita*, observamos que os chineses, que consomem 6,3 milhões de toneladas, estão consumindo apenas 4,8 quilos de frango *per capita*/ano. Isso é muito pouco, apenas 17% do que um país pobre como o Brasil consome. Se cada chinês consumir mais duas coxas de frango em um ano, teríamos que adicionar à produção mundial uma porção equivalente a toda a produção de um ano da Argentina. A China é a grande incógnita do futuro!

O Brasil está em um nível de país desenvolvido em consumo *per capita* de frango, está no mesmo nível praticamente do Canadá e um pouco abaixo do grande campeão, os Estados Unidos.

A Alemanha consome muito pouco a carne de frango e, dentro da Europa, quem consome mais é, efetivamente, a Espanha e o Reino Unido, havendo um grande potencial ainda na Rússia, que consome 5,5 quilos *per capita*, o que é uma quantidade muito pequena.

Os dados demonstram que existem ainda grandes oportunidades e grandes dinâmicas nesse futuro, se as regras de acesso ao mercado forem efetivadas e se as produções protegidas deixarem de existir, porque o Brasil é hoje o *benchmarking* do momento.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria do frango no mundo é uma indústria recente. As primeiras indústrias, tanto nos Estados Unidos como na Europa, datam da década de 30,

mas foi apenas a partir da década de 60 que começou o verdadeiro *boom* do setor, principalmente com o advento do produto congelado.

Foi justamente essa tecnologia que propiciou a rápida evolução do grupo Doux como principal exportador europeu, assim como aconteceu com os principais produtores no Brasil. Rapidamente, o grupo expandiu-se a ponto de tornar-se o primeiro da Europa. O interessante nessa fase é que o centro, o pólo do frango, emigrou da Inglaterra para a Holanda, e da Holanda para a França. Assim, algumas indústrias de equipamentos de abate, desossa e automação industrial ainda estão na Holanda, enquanto a Inglaterra tornou-se obsoleta.

Em 1998, em função das limitações das exportações a partir da França, o grupo adquire a Frangosul em uma operação que precedeu o exame de Brasil, Estados Unidos e China como potenciais lugares para fazer a base de exportação futura do grupo.

O senhor Doux não escolheu por acaso o Brasil para ser a base futura de suas expansões mundiais. Essa escolha foi feita porque o Brasil é *benchmarking* no setor, e também por causa das identidades culturais que unem os dois países. Curiosamente, o sistema de integração com o pequeno produtor rural para a criação de frangos encontrado no sul do Brasil é idêntico na região da Bretanha, localizada no oeste da França, diferentemente do que hoje vemos nos Estados Unidos, onde grandes criadores desenvolveram verdadeiras usinas de produção de frangos destinados ao abate.

O futuro do Brasil está condicionado às negociações que se realizarão no âmbito da OMC, o organismo mundial que sucedeu o Gatt. Novamente, o Brasil terá um papel menor em influenciar seus rumos. Essa missão cabe às grandes potências, ou seja, Estados Unidos, União Européia e Japão, e a primeira tentativa em Seattle foi um retumbante fracasso.

A estratégia brasileira escolhida por nossos governantes e posta em prática por nossa diplomacia pode ser resumida nos seguintes pontos:

- não se negocia nada em serviços e indústria de ponta se não se resolver a questão agrícola;
- o Mercosul deve negociar essa posição em bloco, de forma coesa;
- acordos interblocos para a formação da Aliança de Livre Comércio das Américas (Alca) ou uma nova área União Européia/Mercosul devem ser negociados em paralelo para que aproveitemos a chance de termos um maior poder de barganha nas negociações da OMC. O apoio do Mercosul a um dos blocos é fundamental para qualquer um dos dois lados na seqüência das conversações.

Creemos que, para o Brasil, o maior ganho seria obtido com um acordo com a União Européia. O mundo ganharia um maior equilíbrio de forças e poderíamos ganhar muito com o potencial que ainda temos de incrementar nossas exportações de produtos agropecuários para a região.

A nosso ver, a melhor tática nas negociações com a União Européia seria a de não insistir em reduções adicionais nos subsídios de exportação e deixarmos os níveis conquistados na Rodada Uruguai como suficientes e não sujeitos a qualquer expansão futura. A moeda de troca seria o reconhecimento de nossa condição fitossanitária de país apto à exportação de produtos suínos, frutas tropicais e outros setores de interesse nacional, a diminuição da taxaço de nossos produtos na entrada (carnes bovinas e de aves) e a negociação conjunta de uma maior abertura de mercados altamente protegidos, como Índia, Egito, Filipinas, Indonésia, Japão, Coréia, entre outros.

11

Estágio do Brasil no Comércio Exterior e Importância da Marca, *Design* e Marketing para Competitividade dos Produtos Brasileiros



Lincoln Seragini

1 A IMPORTÂNCIA DA MARCA PARA O COMÉRCIO EXTERIOR

Os produtos com marcas valem mais, o preço de venda é maior. A marca funciona como uma proteção aos negócios da empresa e do país. Mesmo atuando como fabricante, sem marca de sua propriedade, a empresa é mero fornecedor, vulnerável, portanto, aos concorrentes de melhor preço e qualidade.

2 OUTRAS RAZÕES RELEVANTES PARA A IMPORTÂNCIA DA MARCA

Ampliando a visão para a Balança de Pagamentos, se o país fabrica ou licencia suas marcas no exterior, ele tanto aufera receitas por meio do recebimento de *royalties*, como remessa de lucros. Na evolução do comércio internacional, muitas empresas e países chegam a realizar a maior parte de seus negócios e lucros fora do país de origem. O Brasil está na infância desse processo.

3 EXEMPLOS DE EMPRESAS BRASILEIRAS COM ATUAÇÃO EXTERNA

Principalmente na Argentina, o Brasil está presente com a Hering, Brahma, Arisco, Sadia, Natura, Itaú, Petrobrás, sendo umas das pioneiras a Cica. A Brahma está também na Venezuela e no Uruguai, o Boticário em Portugal, Gerdau nos EUA. Ainda é pouco, mas o Brasil já entrou no jogo.

4 ESTÁGIOS DO BRASIL NO COMÉRCIO EXTERIOR

A escalada do Brasil vai do extrativismo (mineral e vegetal), produtos agrícolas (café, soja etc.), matéria-prima de primeiro processamento (minério de ferro peletizado, suco de laranja concentrado), manufaturados para terceiros com marca própria, manufaturados com marca própria e licenciamentos. Acrescentam-se a esse cenário os estágios de simples exportação, passando pelos centros de distribuição e finalmente pela fabricação nos países estrangeiros.

5 FATORES QUE COMPÕEM A COMPETITIVIDADE E O VALOR DAS EXPORTAÇÕES

Esses fatores crescem juntamente com as escalas mostradas anteriormente, sendo que quanto mais tecnologia, marketing, *design* e marca estiverem presentes, maior será o valor. O exemplo mais gritante que poderia citar é a correspondência entre o valor (US\$ 4.000) de um computador tipo Laptop, que você pode trazer como bagagem de mão em um avião, com 200 toneladas de minério de ferro que necessita de um transatlântico para ser transportado. Outro exemplo são calçados brasileiros e italianos. Enquanto vendemos a US\$ 12, a Itália vende a US\$ 70. É assim, porque historicamente copiamos o estilo deles. Isso vale para cerâmica, móveis, moda, cosméticos, jóias. Entretanto, já iniciamos nossa criação com grande êxito, notadamente na área de móveis, moda e jóias.

6 O ESFORÇO DOS EMPRESÁRIOS BRASILEIROS

Nos últimos cinco anos, o Brasil acordou, tanto por necessidade como por programas profissionais de Qualidade, *Design*, Marcas Setoriais e Consórcios e os Fóruns de Competitividade, que o MDIC, Senai e Apex estão realizando com

sucesso. Agora ainda mais com a Camex coordenando todo esforço exportador. Testemunhei, desde o início, o movimento de *Design* e mais recentemente do programa Produto Brasileiro de *Design*, do programa Produto Brasileiro – Classe Mundial, ambos da MDIC. Naturalmente, o Brasil tem um longo caminho a trilhar, mas estamos melhorando a cada dia.

7 O PROGRAMA “PRODUTO BRASILEIRO – CLASSE MUNDIAL”

O Brasil fabrica vários produtos de qualidade mundial, porém não somos conhecidos como tal. Para informar e persuadir os mercados estratégicos, serão selecionados “produtos estrela” que receberão um prêmio. Esses produtos serão promovidos por meio de campanhas publicitárias, feiras e exposições pelo mundo.

8 ACELERANDO O PROCESSO

Coordenando e dirigindo os esforços, podemos acelerar esse processo. Existe até uma equação que resume bem os fatores críticos da competitividade que se chama IMP (Imagem de Marca de País). Veja:

$$IMP = P + AMP \Rightarrow PC$$

IMP = Imagem de Marca do País.

P = País Produto – atrações naturais, cultura, produtos manufaturados e agrícolas, moda, turismo, tecnologia etc. (pontos fortes e fracos do país).

AMP = Ações de Marketing Promocional.

PC = Percepção dos Consumidores.

A missão dos gestores da IMP é ajustar e melhorar continuamente a PC em relação à IMP.

A questão da PC (Percepção dos Consumidores) é crucial em toda estratégia de Marketing Internacional, já que a decisão de compra dos vários produtos é influenciada diretamente por ela, mesmo considerando a relação Qualidade $\times$ Imagem $\times$ Preço, e isso varia de país a país nas mesmas categorias de produtos.

Além de produzir qualidade, precisamos agir grande e rápido na percepção do consumidor. Olhando o mercado como uma guerra, você, para ter melhor resultado e ganhar mais rápido, não basta lutar nas trincheiras com tanques e canhões, necessita da força aérea e, hoje em dia, até de mísseis. Temos que fazer barulho no céu. Uso em minhas conferências a seguinte imagem: “A estrela do Brasil vai brilhar no mundo.” É nosso grito de guerra.

9 LIDERANÇA DE MERCADOS POR PAÍSES

Os países líderes em exportação são conhecidos tanto por um conceito como por determinados produtos, por exemplo:

Quadro 11.1 *Países e conceitos associados.*

País × Conceito	
Alemanha	<i>Engineering</i>
França	Luxo, <i>Glamour</i>
Japão	Inovação, Tecnologia
Itália	<i>Design, Dolce Vita</i>
EUA	Mercado Livre, Consumismo
China	Barato, Baixa Qualidade
Brasil	?

Quadro 11.2 *Países e produtos associados.*

País × Produtos			
Japão	França	Alemanha	Brasil
Carros	Perfumes	Carros	Café
Câmaras/TV	Vinhos	Cerveja	Suco de Laranja
Motocicletas	Moda	Câmeras	Soja
Eletrônicos	Carros	Medicamentos	Frango
Relógios	Alimentos	Aço	Avião
Computadores	Jóias	Químicos	
Brinquedos		Instrumentos Musicais	
			Potencial

10 A COMPETÊNCIA BRASILEIRA

Certamente, a maior competência brasileira não é tecnologia e nem capital. O nosso valor é Humano, a Natureza e o Agronegócio. Como na Itália, onde a excelência do *design* de objetos e moda dependem da criatividade, o Brasil tem também o mesmo potencial. O turismo e produtos derivados da diversidade da natureza e o agronegócio de valor adicionado são as nossas grandes fontes de riqueza. Para lembrar, o Brasil exporta no total US\$ 55 bilhões. A Itália, somente com a moda e *design*, exporta US\$ 100 bilhões, de um total de US\$ 238 bilhões.

11 SITUAÇÃO ATUAL DO BRASIL NA EXPORTAÇÃO E METAS FUTURAS

O Brasil já deveria estar exportando perto de US\$ 100 bilhões, que é 10% de nosso PIB. Apenas 15 mil empresas exportam no Brasil, de um total de 2 milhões de estabelecimentos fabris. Do valor total exportado, 60% do valor é realizado por menos de 1.000 empresas e 40% também do valor é transacionado entre empresas (*business-to-business*), como matéria-prima ou produto sem marca.

O Brasil, além de produzir excelência em tudo, precisa colocar a cara e crescer espetacularmente o número de empresas exportadoras (30 mil em dois anos).

Para produtos embalados, por exemplo, deveríamos destacar nas embalagens o “Made in Brazil”, como faz a Kodak nos EUA em sua famosíssima caixa-nha amarela. É a maneira mais econômica, rápida e direta do Brasil ficar conhecido. Nesse caso, a embalagem é a grande embaixadora da marca e do país.

12

Negócios Eletrônicos nos Sistemas Agroalimentares



Dirceu Tornavoi de Carvalho

1 INTRODUÇÃO

A produção e comercialização de alimentos representam cerca de 40% do PIB brasileiro, tendo por base três milhões de propriedades rurais e desdobrando-se em sistemas agroalimentares compostos por empresas industriais, comerciais e de serviços, que tanto suprem as fazendas com insumos e equipamentos quanto adquirem, transformam e/ou distribuem seus produtos.

O uso da tecnologia de informação e do comércio eletrônico no agronegócio abre novas possibilidades de acesso a informações, serviços técnicos e a uma base para transações comerciais, impulsionando a qualidade e a produtividade em todo o sistema, bem como a redução de custos ao longo da rede de produção e distribuição. Tais perspectivas, ou promessas do comércio eletrônico, são recompensas potenciais do uso de tecnologia de informação no setor agroindustrial brasileiro. No outro lado da moeda, estão os custos de mudança, principalmente de hábitos gerenciais da fazenda, e a percepção de consequências negativas de não se adotar, em algum grau, a *Web* nos negócios, se o macrocenário que se apresenta para o futuro tem a Internet como espinha dorsal do que se convencionou chamar de nova economia.

Este capítulo diagnostica alguns aspectos-chaves do comércio eletrônico no *agribusiness* brasileiro no segundo semestre de 2000, perfazendo reflexões conceituais e análise de dados, visando compreender melhor o fenômeno e seus possíveis desdobramentos.

A organização do capítulo dá-se em torno de quatro blocos:

- primeiramente, faz-se um panorama das organizações ligadas à agropecuária brasileira com presença na *Web* no ano 2000, considerado marco de início do comércio eletrônico no sistema agroalimentar do país com a chegada dos portais;
- segue uma discussão sobre o comércio eletrônico na cadeia agroalimentar genérica, conceituando uma série de aspectos importantes para análise;
- finalmente, um modelo conceitual de valor adicionado ao produtor rural pela Internet é proposto como referência para se entender os modelos de negócios dos *sites* voltados ao agronegócio.

Não obstante exemplos da realidade brasileira, é importante lembrar que a *Web* é um fenômeno global. Os focos deste capítulo são as especificidades do mercado doméstico, mas muitos dos agentes econômicos, em diferentes pontos das cadeias agroindustriais, podem estar localizados no exterior, implicando relações de comércio exterior. Se tal fato hoje é pouco significativo, a adoção das inovações que a *Web* traz em seu bojo pode ser fundamental para a inserção mundial dos agronegócios brasileiros. A experiência em âmbito mais restrito, dentro da realidade próxima em que resultados possam ser vistos, é necessária para que produtores rurais e fabricantes de insumos e alimentos no Brasil adotem e dominem o uso da nova plataforma de transações. Assim agindo, naturalmente aumentarão suas relações exteriores e, por conseguinte, suas exportações.

2 PANORAMA DA INDÚSTRIA ON-LINE BRASILEIRA VOLTADA AO AGRONEGÓCIO

Estudo realizado pelo Cepea/Esalq mostra que no primeiro semestre do ano 2000 existiam cerca de 2.300 *sites* no Brasil voltados à agropecuária. A Tabela 12.1 mostra a divisão por temas dessa população presente no espaço da rede mundial (WWW) em que se fala português.

Obviamente, todos esses *sites* não foram construídos somente em 2000. Desde que a Internet comercial chegou ao Brasil, em 1994/1995, várias empresas têm utilizado a *Web*, principalmente para anunciar seus produtos e serviços, além de disponibilizar informação para os vários membros do sistema agroindustrial de que fazem parte. Observa-se, na Tabela 12.1, a categorização dos *sites* por áreas ou conteúdos de interesse, em que o produtor pode ter acesso a informações técnicas, notícias e serviços gerais, muitas das quais antes disponí-

Tabela 12.1 Sites voltados à agropecuária no Brasil – 1^a semestre 2000.

Assunto	Número
Aves	55
Comercialização	226
Celulose	45
<i>E-commerce</i>	7
Fazendas	26
Genética	45
Grandes culturas	503
Hortifrutigranjeiros	132
Organizações	153
Outras criações	177
Pecuária Bovina	251
Serviços	49
Sistemas de produção	20
Suínos	46
Informação	115
Insumos	364
Total	2.224

Fonte: Cepea/Esalq 2000.

veis em jornais, publicações técnicas, TV, contato com fabricantes e intermediários etc. Além de tornar mais fácil acessar todo um corpo de informações fixas nas páginas da *Web*, o produtor rural pode trocar mensagens com os diversos agentes do sistema em que está inserido sobre questões comerciais e técnicas, substituindo com *e-mail* os meios de comunicação como telefone, fax e correio. Há evidências de que o uso do *e-mail* em cotações está-se tornando comum, mas há ainda pouca utilização da Internet como base para transações comerciais completas.

O que ocorreu em 2000 foi a chegada de empresas financiadas por capital de risco nacional e internacional trazendo propostas novas com grandes investimentos, principalmente na área promocional. São os sete *sites* de *e-commerce* relacionados na Tabela 12.1. Uma pesquisa mais direcionada mostra que havia, em meados de 2000, pelo menos 10 empresas que poderiam ser consideradas de comércio eletrônico voltadas para os agronegócios brasileiros (Tabela 12.2).

Tabela 12.2 *Principais portais de agribusiness no Brasil em 2000.*

Portal	Fundação	\$ aplicado	\$ a aplicar
Terras	1999	não divulgado	não divulgado
Agrosite	Fevereiro/00	R\$ 3,6 milhões	R\$ 24 milhões
Agriz	Abril/00	R\$ 1 milhão	não divulgado
Agro 1	Abril/00	R\$ 2 milhões	R\$ 6 milhões
Bolsa 1	Abril/00	R\$ 3 milhões	R\$ 4,5 milhões
Portal do Campo	Maio/00	R\$ 5 milhões	R\$ 9 milhões
Megaagro	Maio/00	não divulgado	R\$ 5,5 milhões
Agropool	Maio/00	não divulgado	não divulgado
Campo 21	Maio/00	não divulgado	R\$ 11 milhões
Agronegocios-e	Setembro/00	não divulgado	não divulgado

Fonte: Adaptada de *Gazeta Mercantil*, 12 abr. e 7 dez. 2000.

A presença do capital de risco no agronegócio eletrônico no Brasil fica evidente conhecendo-se alguns dos principais grupos acionistas:¹

- **Megaagro.com:** Grupo Bunge, norte-americano, guarda-chuva das empresas Ceval Alimentos, Seara Alimentos, Moinho Santista, Serrana e Manah, incorporou-se à sociedade que criou o portal MegaAgro com operações no Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, dividindo o capital acionário com os grupos argentinos Pescarmona e GoAgro e o também norte-americano Latin American Internet Development Group (LID);
- **Agrosite:** o grupo holandês RaboBank, maior instituição financeira mundial especializada em *agribusiness*, com ativos de US\$ 29 bilhões, adquiriu o Agrosite.com numa parceria com os norte-americanos Morgan Stanley Dean Witter e SLI Investments, e com o suíço CSEB Private Equity, em abril de 2000;
- **Agro 1:** Grupo mineiro Martins, maior distribuidor atacadista da América Latina, entrou no projeto traçado pelo grupo Graber (*holding* de negócios nos setores de agropecuária, segurança, saúde e autopeças) e a empresa de tecnologia da informação ITG (SP);
- **Portal do Campo:** criado por um grupo de agrônomos formados na Escola Superior de Agricultura (Esalq/USP). Foca a prestação de informações e serviços técnicos. Muda de estratégia para ciberintermediário

1. *Gazeta Mercantil*, 12 abr. e 7 dez. 2000.

a partir da compra de 75% do capital pelo Bradespar e 25% pelo Bradesco;

- **Agronegócio-e:** do Banco do Brasil, lançado em julho de 2000, com R\$ 45,8 milhões de investimentos previstos para o biênio 2000/01;
- **Campo 21:** do Banco Santander, fundado em maio/00 com R\$ 11,0 milhões de investimentos no mesmo biênio.

Além da presença de investidores de risco, os portais de *agribusiness* trazem novos modelos de negócio, propõem-se ciberintermediários dos agronegócios brasileiros, algo radicalmente diferente de outras empresas que já utilizavam a Internet para anunciar seus produtos ou levar informações a seus clientes efetivos ou potenciais.

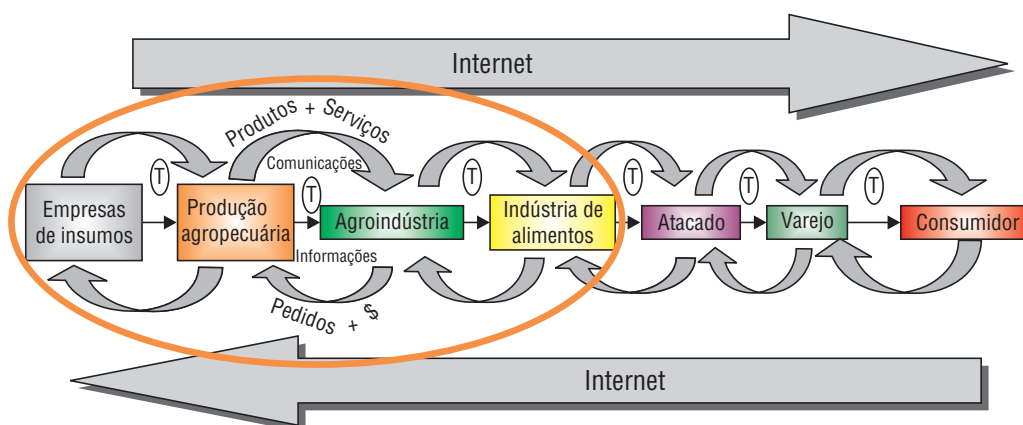
Observa-se pela Tabela 12.2 que a maioria dos portais foram lançados durante a Agrishow 2000, entre abril e maio. Essa coincidência anulou o efeito do chamado *first mover advantage*, ou seja, a vantagem de ser o primeiro a chegar ao mercado com a marca associada aos novos conceitos de negócios via Internet. Os investimentos maciços em campanhas promocionais, que tinham por meta alcançar primeiro a mente dos clientes, ficaram, assim, prejudicados.

Para entender a oportunidade de negócio que o ciberintermediário representa, capaz de levantar tanto investimento em capital de risco apenas aqui no Brasil, é necessário analisar como o comércio eletrônico insere-se no sistema de produção e distribuição agroindustrial.

3 VISÃO SISTÊMICA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E COMÉRCIO ELETRÔNICO

A Figura 12.1 mostra um sistema agroalimentar genérico (SAG) com produtos, serviços e comunicação fluindo em uma direção e informação, pedidos e pagamentos em outra. Isso mostra que, excetuando-se a manipulação de produtos físicos, a Internet pode auxiliar processos e transações em ambas as direções ao longo da cadeia de produção e distribuição de alimentos.

De forma a aprofundar a análise, volta-se o foco para uma parte do SAG, a mais característica da chamada agroindústria, que vai desde as empresas produtoras de insumos, passando pela unidade de produção agropecuária e estendendo-se depois da “porteira” até a indústria de alimentos. O detalhamento da parte assinalada na Figura 12.1 é mostrado na Figura 12.2. O presente texto não se propõe a analisar a parte final do SAG, isto é, os estágios que vão da agroindústria, passando por canais de distribuição, até o consumidor final.



Fonte: Adaptada de Never, M.F. – Tese de Doutorado – FEA/USP, 1999.

Figura 12.1 Fluxo de produtos, serviços, dinheiro e informações no SAG.

Colocando-se o produtor rural como centro, e reunindo-se agroindústria e indústria de alimentos em um único bloco, observa-se que a Figura 12.2 reconhece novos elementos de complexidade no sistema. Quatro grupos de relacionamentos comerciais da propriedade agropecuária destacam-se:

- os distribuidores de insumos e equipamentos abastecendo o produtor;
- os intermediários entre o produtor rural e a agroindústria de alimentos;
- os prestadores de serviços técnicos e financeiros;
- outras propriedades rurais, que tanto vendem quanto compram de um produtor específico.

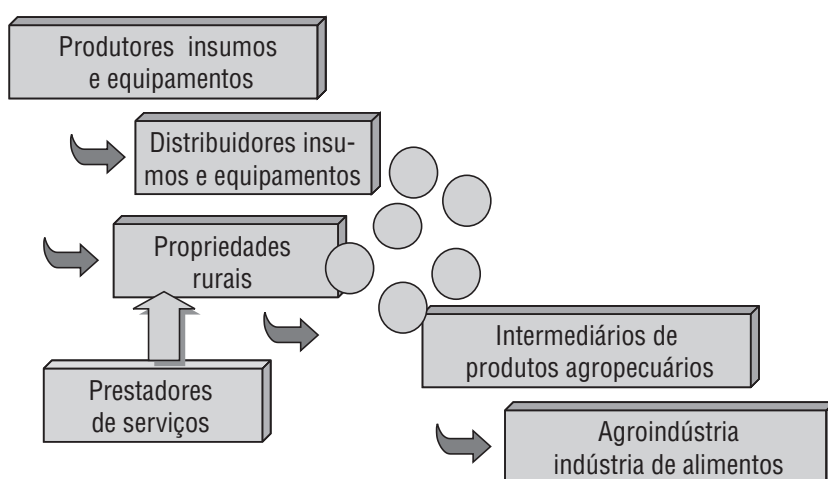


Figura 12.2 O microcosmo das relações comerciais da propriedade rural.

As relações diretas entre a propriedade rural e produtores de insumos ou equipamentos, assim como, na outra ponta, com a indústria de alimentos, na prática ocorrem em casos especiais. Exceto por produtores de grande porte em negócios grandes, o mais comum é a unidade agropecuária utilizar-se de canais de distribuição, intermediários, ou algum tipo de agente comercial em suas compras e vendas.

Outros elementos que a Figura 12.2 reconhece são os prestadores de serviços e as outras propriedades rurais (representadas pelos círculos).

Os prestadores de serviço podem ser de dois tipos: (1) bancos e instituições similares que prestam serviços financeiros. São os mais avançados na integração de processos via eletrônica, com Internet *banking* e outros aplicativos disponíveis para uso intensivo de pessoas físicas e empresas; (2) serviços técnicos, conhecimento prático e intervenção de especialistas externos, visam à manutenção e melhoria contínua da atividade agropecuária. O binômio qualidade e produtividade, um paradigma em muitos setores, inclusive no de alimentos, mostra que há serviços técnicos de duas naturezas, os voltados ao produto (qualidade, genética, controle de pragas, nutrição, manejo etc.) e os voltados ao processo (planejamento e gestão da produção, das compras, das vendas, dos investimentos, das pessoas etc.). A prestação de serviços tem avançado no uso da Internet. É claro que há muitos serviços que não podem ser prestados à distância, mas muitos podem, e mesmo os da primeira categoria podem ser agendados e planejados, de forma remota.

O fato de os produtores rurais comercializarem entre si torna o sistema de relações de uma fazenda específica ainda mais complexo. Nesse grupo, há o mercado secundário, como a venda de um trator usado para outro produtor rural, e a comercialização de produtos finais, como o produtor de sementes ou o criador de tourinhos vendendo-os para outro produtor rural. Há, portanto, um comércio significativo entre os próprios produtores. A Internet pode auxiliar esse mercado por meio de sistemas de classificados e pelas chamadas comunidades de compras, discutidas posteriormente.

É dessa complexidade de relações comerciais, técnicas e pessoais que surge a oportunidade para ciberintermediários, facilitando os fluxos de informação associados aos diversos tipos de microrrelações da propriedade rural.

Um pré-requisito para que os ciberintermediários possam existir, e para que empresas tradicionais e produtores rurais possam tirar proveito no novo meio de comunicação, é estarem conectados à Internet. Do lado das empresas, já ocorreu uma corrida à *Web*. Praticamente todas as mais importantes, 97% dos expositores da Agrishow 2000,² têm acesso à rede mundial e mantêm *websites* como meio de divulgação.

2. Agrishow, considerada a maior feira internacional de tecnologia agrícola da América do Sul, é realizada anualmente em Ribeirão Preto, SP. O dado citado é de pesquisa com produtores de insumos e equipamentos realizada pelo autor nos dias do evento em 2000 e 2001, num projeto de análise da disseminação do uso da *Web* nesse segmento da agroindústria a ser publicado.

Do lado dos produtores rurais, a grande maioria ainda está fora da Internet. Segundo pesquisa feita pela Associação de Marketing Rural em 1999, 4% dos produtores rurais brasileiros estavam conectados a *Web*. Isso mostra o estágio inicial de adoção da inovação em que se encontra a população sob foco e indica a necessidade de um trabalho educativo, que dissemine entre os produtores rurais tanto a nova tecnologia quanto os novos ambientes de mercado e de comercialização. Como inovadores, uns poucos produtores, têm seus próprios *sites*, por exemplo pecuaristas de gado de elite que expõem seus animais em *websites*.

Embora a taxa de penetração da Internet no meio rural brasileiro seja ainda baixa, há um efeito de concentração de poder comercial que relativiza a importância desse indicador. Na ausência de dados nacionais, faz-se um paralelo com os EUA para entender o fenômeno. Esse país possui dois milhões de propriedades rurais, sendo que 8% delas movimentam cerca de 60 bilhões de dólares por ano e são responsáveis por 75% do total das compras de insumos agrícolas em todo o país. Se no Brasil essa taxa de concentração for parecida, a maioria dos 4% dos produtores rurais com acesso a *Web* provavelmente é formada por grandes produtores, indicando que a taxa de penetração da Internet nesse segmento, o qual possui grande escala de negócios, é muito maior.

A população de propriedades rurais com acesso a *Web* já no ano 2000 pode corresponder a mais de 30% das compras de insumos no país, um número bastante significativo. Entretanto, a finalidade da utilização da *Web* por esses produtores rurais (para a qual também não há dados de pesquisa publicados no Brasil) possivelmente não deve diferir muito do que ocorre no mercado consumidor, isto é, navegação em busca de informações e correio eletrônico predomina sobre compras e negócios.³ Em síntese, há muito a ser feito para que as potencialidades do comércio eletrônico sejam bem aproveitadas pelo agronegócio e o segmento das grandes unidades produtivas, que já iniciou a adoção da nova tecnologia, é o mais atrativo.

4 COMO A INTERNET ADICIONA VALOR AO PRODUTOR RURAL

Nas seções anteriores, delineou-se um panorama da indústria *on-line* brasileira voltada aos agronegócios e analisou-se o leque de relações comerciais que produtores rurais mantêm com fabricantes, intermediários, processadores e com outros produtores rurais. Esta seção traz uma discussão conceitual acerca de como a Internet pode adicionar valor ao produtor rural.

3. IBOPE. Pesquisa Internet Brasil. 3. ed. Disponível em: <URL:<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em 1999.

As necessidades da propriedade rural passíveis de atendimento via *Web* derivam-se da própria natureza da Internet: um meio de comunicação multidirecional, interativo, multimídia e, supostamente, seguro e confiável. Os internautas podem interagir um-a-um, um-a-muitos ou muitos-a-muitos, e as empresas são apenas vozes individuais nessa discussão sem fim sobre uma miríade de assuntos. Diferentemente dos meios de comunicação unidirecionais (jornais, TV, rádio etc.), as pessoas podem buscar o conteúdo desejado e ainda colocar seu próprio conteúdo na rede, inclusive operando aplicativos comercialmente orientados. As pessoas valorizam isso, o conteúdo objetivo e as relações subjetivas que a *Web* permite.

Partindo desse entendimento, podem-se focar necessidades específicas do produtor rural de natureza informacional, motivos para valorização de ofertas em cada uma das três dimensões do modelo apresentado na Figura 12.3.

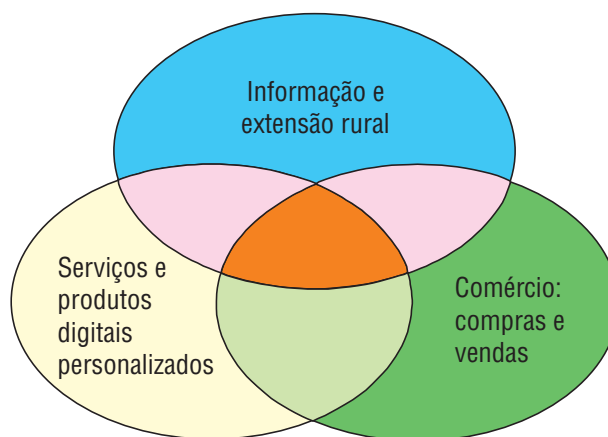


Figura 12.3 *Necessidades da propriedade rural passíveis de atendimento via Web.*

As três dimensões de valor para o produtor rural podem ser utilizadas individualmente ou em composições de graus diversos, caracterizando o valor total de uma oferta via *Web* de uma empresa. Ao definir seus clientes alvo e a composição de valor que lhes oferecerá, um *site* delimita suas alternativas de modelos de negócio. Segue-se uma conceituação das dimensões de valor, citando exemplos ilustrativos de sua aplicação na realidade das empresas e propriedades rurais.

4.1 Informação e extensão rural

São necessidades de conhecimento de caráter geral, para todo setor agropecuário ou para determinada rede agroalimentar como, por exemplo, o leite, o

café etc. Tais necessidades são atendidas por conteúdos distribuídos gratuitamente na rede. São basicamente *sites* de disseminação massificada de informação técnica, notadamente produzida por órgãos governamentais, além de notícias, previsão do tempo, preço de grãos, animais, carnes etc.

Fazem parte dessa categoria também os fóruns de discussão, ou comunidades de interesse, nas quais os produtores rurais podem interagir com seus pares, com técnicos ou com empresas sobre assuntos de interesse comum. É importante notar que a interação com pessoas que compartilham interesses é um valor à parte, de natureza afetiva, diferente portanto das dimensões cognitivas de valor que compõem o modelo da Figura 12.3. Entende-se o fórum de discussão como fonte de informação prática, depoimentos mais isentos acerca de produtos e marcas e oportunidade do produtor rural manifestar-se, abastecendo o espaço da *Web* com seu próprio conteúdo, enquanto interage com pessoas que lhe interessam.

Exceto por essa pequena parcela de informação gerada nos fóruns de discussão, a produção do conteúdo divulgado por *sites* que atendem a esse tipo de necessidades é custosa, tipicamente financiada por fundos públicos e propaganda de anunciantes. Atores especialmente importantes nessa dimensão são órgãos governamentais como a Embrapa, que fornece informações técnicas gerais e presta alguns tipos de consultoria personalizada gratuitamente. Outro exemplo é a Universidade do Campo, iniciativa do governo do Estado do Paraná na área da educação e serviços de conhecimento à distância igualmente gratuitos. De fato, a estratégia que instituições de peso nessa área adotarem em relação à disponibilização de seu banco de conhecimento definirá muito do futuro do conteúdo pago na *Web* na área de agronegócios.

Conteúdo gratuito é o cartão de visita de um *site*. Portanto, mesmo os *sites* típicos das outras duas categorias contêm alguma informação técnica gratuita, notícias do setor e outros conteúdos divulgados por todos os meios de comunicação de massa. Como estão disponíveis sem custo, o *site* precisa apenas reunir esses conteúdos para compor a sala de entrada de seu negócio.

4.2 Serviços e produtos digitais personalizados

São necessidades de planejamento e execução de ações específicas de um produtor ou para atividades inerentes a processos comuns a grupos de propriedades rurais. Tal especificidade só pode ser atendida por conteúdos pagos e feitos, total ou parcialmente, sob medida para o contratante. Exemplos são assistência técnica personalizada (consultoria), ensino a distância, *software* dirigidos ao produtor rural (ex.: GMS, Congado) e empresas que fazem o gerenciamento de informações.

Alguns exemplos de empresas que trabalham com produtos e serviços digitais: Milkpoint (*site* vertical da indústria do leite), que provê informações e consultoria técnicas pelas quais se paga uma assinatura ou honorários por serviços específicos; Uflatec (Universidade Federal de Lavras), venda de *software* e ensino à distância; Listen (gerência de banco de dados), empresa que faz o gerenciamento de informações da fazenda.

Muitos dos produtos digitais presentes nessa categoria precisam enfrentar uma crença, originária do processo de criação da Internet, de que a *Web* é o território dos conteúdos gratuitos. Outro desafio é a facilidade com que conteúdos são disseminados na *Web* (ver o caso da música em MP3), estabelecendo a expectativa de retorno do enorme investimento necessário à criação de informação original e/ou serviços personalizados. Como forma de enfrentar tais barreiras, as empresas desse grupo tendem a estabelecer algum tipo de ligação fora da *Web* com seus clientes.

Além da informação técnica obtida de outras fontes, *sites* de conteúdo pago disponibilizam parte de seu produto digital gratuitamente. Trata-se de uma estratégia de divulgação importante para aumentar o interesse e o conhecimento do produtor rural sobre o valor que aquela empresa em particular e a *Web* em geral podem lhe oferecer.

4.3 Comércio: compras e vendas do produtor rural

As propriedades rurais necessitam adquirir insumos, equipamentos e vender suas produções, o que, como visto, envolve tanto fabricantes e intermediários, a montante e a jusante da fazenda no sistema agroindustrial, quanto outras unidades agropecuárias. Há ainda um mercado secundário de muitos dos mesmos tipos de produtos e o mercado de imóveis rurais, dos quais o produtor participa. Esse grupo de necessidades é certamente o que mais envolve recursos financeiros do produtor rural e uma dimensão na qual iniciativas de comércio eletrônico prometem adicionar muito valor.

Intermediação no comércio é o serviço que os portais de agronegócios se propõem a prestar por meio da *Web*. Os benefícios prometidos são, basicamente, aumento na qualidade e na velocidade, bem como a redução dos custos dos processos de compra e vendas executados pela propriedade rural, quando comparados aos mecanismos atualmente utilizados, isto é, por meio da estrutura de comercialização física existente.

Uma vez que o produtor rural se familiarize com o novo meio, o passo natural é que passe a entrar no mercado virtual. Tentativas limitadas de compra e venda via *Web* serão feitas no início e, dependendo da vantagem comparativa percebida pelo produtor em relação às soluções atualmente adotadas, pode-se conquistar sua confiança, estimulando-o a adotar níveis cada vez maiores de comercialização em plataformas construídas na *Web*.

Os ciberintermediários e outras empresas do mundo físico também presentes na *Web* esperam, com seus serviços, capturar uma parcela de valor no número e cifras crescentes das transações *on-line* com produtores agropecuários. Intermediários de comércio eletrônico disponibilizam a plataforma de comércio e conectam compradores e vendedores, auxiliando na negociação e na realização da transação. As receitas provêm de comissões de vendas pagas por produtores e/ou comerciantes de insumos e equipamentos agrícolas numa ponta, e pelos próprios produtores rurais quando da venda de sua produção, de imóveis ou de itens comercializados no mercado secundário de equipamentos e insumos.

Esse modelo geral de negócios dos ciberintermediários é comum aos portais que receberam a maior parte dos investimentos de risco discutidos anteriormente, mostrando um consenso sobre o que deva ser a área de maior oportunidade nos negócios *on-line* nos sistemas agroindustriais.

Se o que foi discutido até aqui explica semelhanças entre os ciberintermediários, as diferenças advêm do foco e escopo estratégico de cada empresa. O foco pode dar-se nas relações do produtor rural com fornecedores a montante no sistema agroindustrial, ou com compradores a jusante.

4.4 Agregadores de demanda

O modelo de agregação de demanda foca as compras da propriedade agropecuária. Um negócio dessa natureza coleta informações de vários produtores sobre a quantidade necessária de um insumo e negocia com fornecedores em melhor posição. O valor adicionado pelo ciberintermediário consiste em dar ganhos de escala a pequenas compras, capturando parte do desconto do fabricante e repassando a maior parte à comunidade de compradores reunida nessa negociação.

Além de fazer triagem cuidadosa dos membros dos grupos de compras de forma que estabeleça contratos que garantam que a transação se consumará conforme regras claras para ambas as partes, o agregador de demanda, para ganhar a confiança do produtor, precisa ser imparcial em relação aos possíveis vendedores desse tipo de insumo. Um *site* de agregação de compras presta serviços para os produtores, isso é o que diferencia sua oferta de iniciativas semelhantes que podem ser tomadas por grandes produtores ou distribuidores de insumos entrando no mercado virtual.

4.5 Organizadores de oferta

O modelo de organização da oferta foca as relações do produtor rural com distribuidores e com a indústria de alimentos, isto é, a venda dos produtos

agropecuários. Os *sites* brasileiros que parcialmente adotam esse foco estão fortemente ligados aos compradores, basicamente anunciando intenções de compras da indústria e recebendo propostas de vendas de produtores isolados. Não há um exemplo puro de adoção da organização da oferta como estratégia de negócio de um ciberintermediário no Brasil. Entretanto, as cooperativas podem prover um modelo de atuação que reúna tanto necessidades de compras quanto de vendas de grupos de propriedades rurais. Se essas serão aliadas ou competidoras dos ciberintermediários é algo que somente a evolução dos fatos irá revelar.

4.6 **Sites verticais e horizontais**

O escopo estratégico é outra dimensão que diferencia modelos de negócios de ciberintermediários dos agronegócios. Um *site* de escopo vertical foca a cadeia produtiva de um tipo específico de produto agropecuário. O escopo horizontal, ao contrário, atende a necessidades comuns a propriedades com diversos tipos de produção. Uma empresa de escopo vertical traz o benefício da especialização, o conhecimento aprofundado das necessidades e das soluções para um dado tipo de cultura ou criação, enquanto *sites* de escopo horizontal promovem o benefício de comodidade e fluxo de um local único para compras, ou vendas.

O foco nas compras ou nas vendas e o escopo vertical ou horizontal podem ser combinados. Os *sites* de escopo vertical estão em melhor posição para serem organizadores da oferta, uma vez que os produtores tendem a reconhecer como pares os envolvidos na mesma cadeia de produto, ou sistema agroindustrial, e o conjunto de compradores de grande porte é pequeno. Por outro lado, o escopo horizontal pode ser mais adequado para o suprimento das fazendas, funcionando como um local onde melhores compras podem ser feitas com auxílio do *site* agregador de demanda.

Muitos dos portais discutidos em seção anterior integram as três dimensões do modelo da Figura 12.3 em uma só empresa, uma vez que prestam informações gratuitas, vendem produtos e serviços digitais e intermedeiam o comércio. Isso se dá pela necessidade de fazer caixa em diversas áreas possíveis da Internet num momento em que cada uma delas, individualmente, ainda movimentava volumes pequenos de recursos. Entretanto, a especialização na viabilização e intermediação de negócios *on-line* deve ser cada vez mais marcante na estratégia dos portais que passaram a operar no Brasil, a partir do ano 2000. Esse é o traço mais característico dos ciberintermediários, que trouxeram para o mercado de agronegócios um poder que antes não existia.

5 CONCLUSÃO

Muitas são as organizações ligadas aos sistemas agroalimentares com presença na *Web* em língua portuguesa. A maioria das empresas estabelecidas no mercado físico utiliza a Internet como veículo de divulgação de seus produtos e serviços dirigidos ao produtor rural. Outras já deram um passo além, oferecendo valor nas dimensões de conteúdo gratuito e/ou serviços e produtos digitais pagos. Os portais surgem em 2000 trazendo o conceito de *Web* como plataforma para transações comerciais completas, podendo agregar valor tanto nas compras quanto nas vendas da propriedade rural. Com seus planos de negócio firmados nesse conceito central e com estratégias que se diferenciam por foco e escopo de atuação, uma dezena de empresas virtuais receberam vultosos investimentos de risco e *seed money* para se instalarem no Brasil.

O grande desafio dos portais de comércio eletrônico voltados aos agronegócios brasileiros é a difusão da inovação que representam. Os produtores rurais precisam ter consciência das possibilidades oferecidas pelos ciberintermediários e que vantagens apresentam em relação aos mecanismos tradicionais de se fazer negócios no setor. Passada a fase de lançamento das empresas com promoções em meios de comunicação de massa, os portais mais importantes estão investindo em visitas pessoais aos produtores e administradores rurais, em campanhas dirigidas e de forte caráter educacional para conquistar adeptos e clientes.

Por enquanto, o uso de portais no processo de compra por parte dos produtores tem por objetivo conhecer novos fornecedores e solicitar cotações do que propriamente realizar compras pela Internet. São também ainda tímidos os usos da *Web* em vendas de produtos agropecuários pelos produtores. Organizar a relação entre compradores e vendedores, bem como as soluções de distribuição e logística são alguns dos grandes desafios e oportunidades para os ciberintermediários nos agronegócios brasileiros.

O desenvolvimento do mercado virtual no *agribusiness* brasileiro vai determinar os modelos de negócios e empresas que serão bem-sucedidas e as que sucumbirão, dependendo da competência de cada uma em estabelecer e implementar estratégias adequadas, que agreguem o máximo de valor ao público que se deseja atingir. Este texto fornece algumas reflexões que podem ajudar a entender as dimensões de atuação de várias empresas que têm como alvo estratégico o produtor rural, em especial os ciberintermediários, os quais em muito podem ajudar os agronegócios brasileiros a inserir-se mais e mais no cenário internacional.

13

O Papel da Internet nos Agronegócios: O Caso Agrosite



Renato Skaf

1 INTRODUÇÃO

O Agrosite é um portal de comércio eletrônico na cadeia do *agribusiness* centrado na empresa rural (Figura 13.1) oferecendo, entre outras coisas, quatro plataformas: uma para compra de insumos (fertilizantes, defensivos, veterinários etc.), uma para de serviços financeiros, uma de informações para tomada de decisão e, finalmente, uma para comercialização da produção.

O portal começou suas atividades em novembro de 1999 na Argentina, em fevereiro de 2000 no Brasil, e em abril no México. Apesar de relacionados, cada qual possui sua própria estratégia local para explorar o mercado e uma área corporativa que busca fazer a sinergia entre as três operações, desenvolvendo temas eletrônicos comuns, além de interagir com o mercado de investidores.

Pioneiros tanto na Argentina como no Brasil, decidiu-se iniciar pela Argentina por ser esse um mercado considerado mais simples, que serviria de aprendizado para a operação no Brasil, onde se encontra uma grande variedade em termos de produção e de consumo, além de uma maior regulamentação do mercado de insumos.

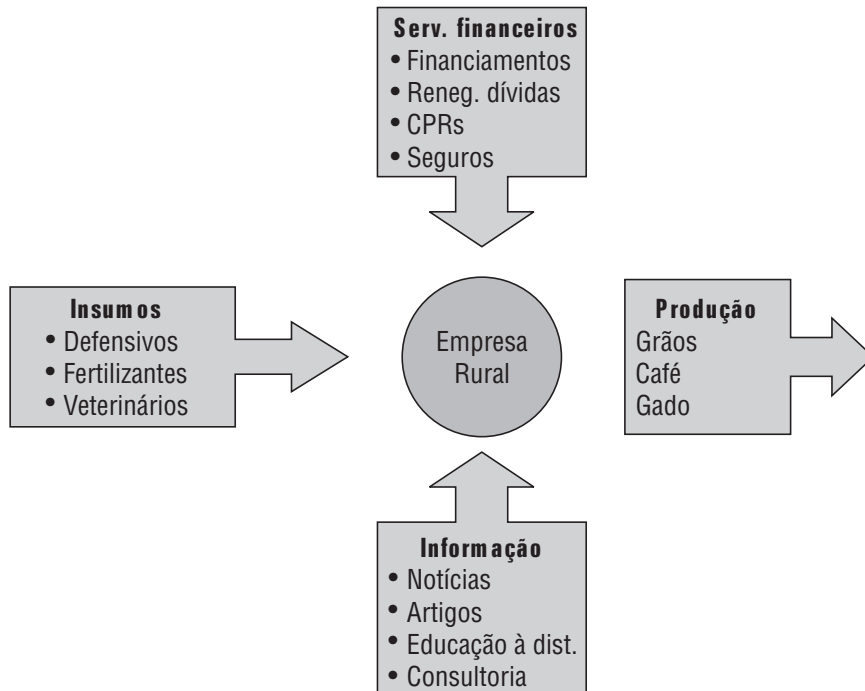


Figura 13.1 O papel do Agrosite para a empresa rural.

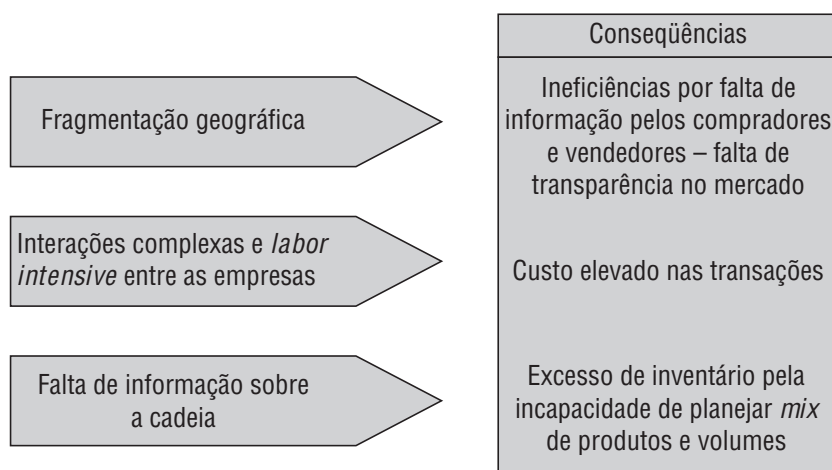
2 OBJETIVOS

Focando a experiência do Agrosite, este capítulo tem por objetivo discorrer sobre o papel dos portais eletrônicos nas mudanças que estão ocorrendo no *agribusiness*. Como eles influenciarão a gestão da cadeia de suprimentos, trazendo maior transparência às transações e influenciando o comportamento dos fornecedores e compradores, tanto regional como internacionalmente.

3 O PAPEL DE UM PORTAL NO AGRIBUSINESS

Existem três problemas principais que um portal *business to business*, em qualquer indústria, deve buscar resolver, caso queira agregar algum valor a seus clientes: (i) a questão da fragmentação geográfica – separação física entre os agentes; (ii) a complexidade das interações entre as empresas e uso intensivo de mão-de-obra nos processos – aumento dos custos e falta de padrão; e (iii) a falta de informação sobre a cadeia – agentes em posições diferentes têm informações diferentes (Figura 13.2).

O Agrosite, como portal B2B, tenta resolver três problemas básicos



Fonte: Morgan Stanley Dean Witter.

Figura 13.2 *Problemas básicos de um portal B2B.*

Pelas próprias características da atividade e das dimensões do Brasil, para a agropecuária a questão mais importante é a fragmentação geográfica, que é o maior obstáculo à transparência de mercado no setor. Oferecer ferramentas que aproximem compradores e vendedores e facilitem sua comunicação a um custo baixo é o desafio com que os portais de *agribusiness* se defrontam.

4 O AUMENTO DA TRANSPARÊNCIA DO MERCADO

A questão da transparência de mercado pode ser colocada de diversas maneiras. Para o produtor rural quando compra insumos, por exemplo, refere-se à capacidade de saber se o produto, que procura tem substituto, quem é o melhor fornecedor e o preço de mercado naquele momento. Para o fornecedor, a transparência tem a mesma natureza, mas sobre o prisma de quem está vendendo.

Nos insumos agrícolas, o preço é a dimensão menos transparente, visto que com frequência, para um mesmo produto, há diferenças regionais, por cultura e por poder de barganha do comprador, sendo consideradas normais no setor, apesar de, na maioria dos casos, favorecer o lado fornecedor da transação (Figura 13.3).

Um bom exemplo é o da cadeia do café, em que o Agrosite tem trabalhado com grande presença. O fornecedor de insumos quer ser descoberto pelos clientes que não conhecem seus produtos e serviços. O cafeicultor como cliente, em

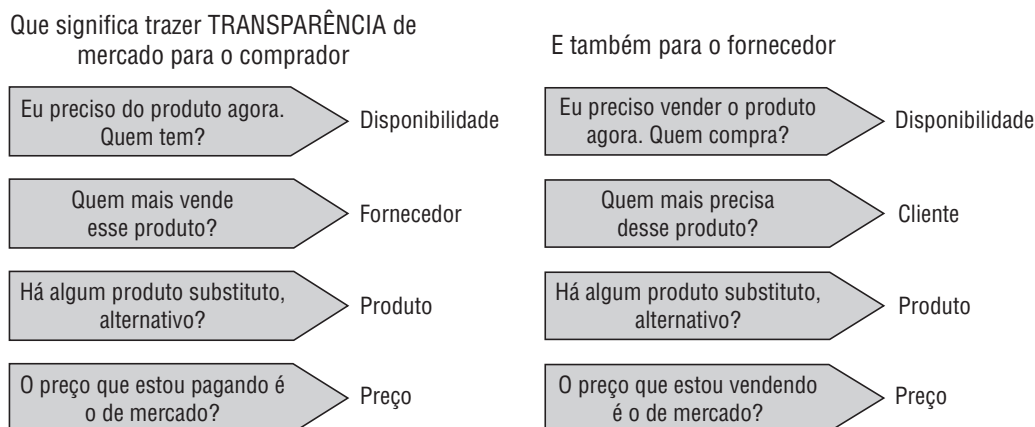


Figura 13.3 *Transparência para o comprador e para o fornecedor.*

termos de transparência, quer saber quais fornecedores que possuem os melhores produtos e serviços com os melhores preços. Esse mesmo cafeicultor, como fornecedor, quer ser descoberto pelos clientes que não sabem que ele existe (Figura 13.4).

Muitas vezes, esse cafeicultor gostaria de saber como seu produto poderia ser vendido para o mercado externo, isto é, como que ele poderia ser descoberto por um comprador fora do Brasil. Esse é o principal aspecto que um portal como o Agrosite visa trazer para o mercado, a transparência, e com base nela entender qual é a melhor forma de remunerar os agentes.

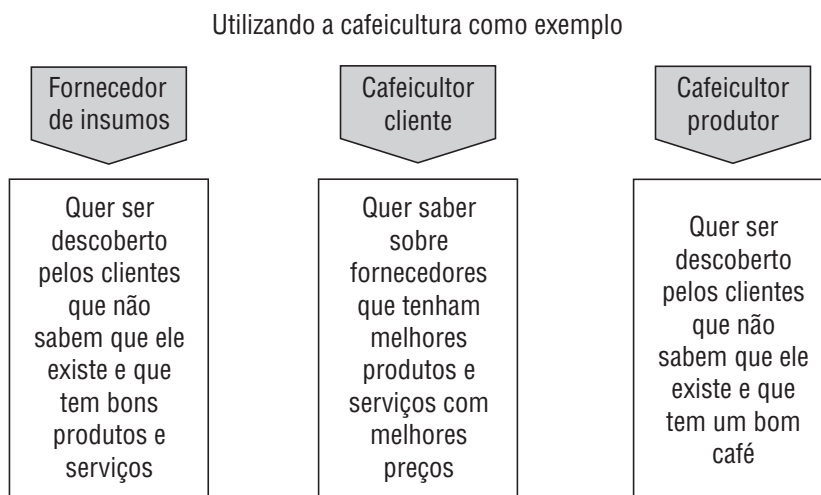


Figura 13.4 *Um exemplo de transparência.*

5 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO NO AGROSITE

Dentro da empresa, a evolução do conceito de transparência da informação pode ser representada pela Figura 13.5. Em dois eixos, pode-se tratar a questão da evolução do comércio eletrônico, confrontando transparência e dinamismo de preços.

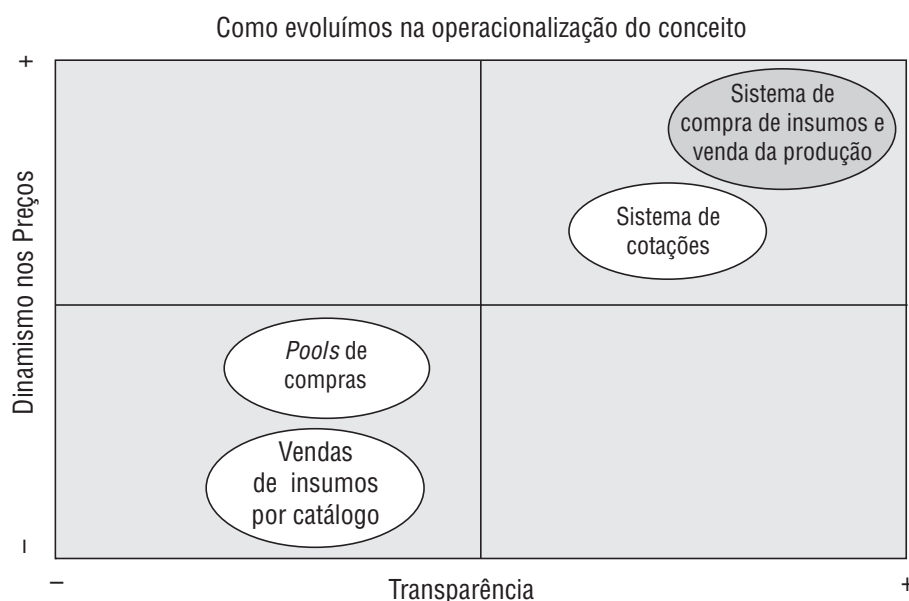


Figura 13.5 Operacionalização do conceito.

O Agrosite iniciou suas atividades em fevereiro de 2000 e nos primeiros meses baseou-as em comércio eletrônico, nas vendas de insumos por catálogo. O produtor que desejasse comprar determinado insumo deveria entrar no *site*, onde encontrava um preço para esse insumo. Esse preço poderia ser um preço médio de mercado ou o preço de algum fornecedor/distribuidor, sendo que o produto seria entregue por algum distribuidor próximo ao produtor.

Esse sistema possuía certa transparência, pois apresentava um preço referência que qualquer pessoa poderia consultar, sem precisar pagar ou fazer um cadastro especial. Entretanto, nesse caso o dinamismo de preço era muito baixo, pois o preço era fixo e por catálogo, não levando em consideração variações no preço de compra por volumes diferentes.

O volume de transações era pequeno, pois os preços muitas vezes não eram competitivos. A percepção era de que esse sistema não evoluiria, ou a evolução seria muito lenta.

Em vista desse contexto, o Agrosite optou por uma grande mudança na estratégia da empresa, passando não mais a buscar a oferta e sim desenvolver a demanda.

Assim, mudou-se a característica da operação de comércio eletrônico. Atualmente, o Agrosite não é uma empresa de Internet de escritório, metade de sua equipe está no campo. A empresa possui mais de 10 agrônomos que vão até o produtor rural, levam um *notebook* com o Agrosite, fornecem as informações de clima, política de preços e, principalmente, apresentam o sistema de compras.

O sistema de compras é basicamente um sistema de cotações. Não são oferecidos produtos, com seus respectivos preços, como em um catálogo, mas interesses de compra dos produtores, para apreciação e oferta de preços pelos fornecedores, em que a disputa pelo melhor preço/serviço é dinâmico e *on-line*.

Esse sistema acaba sendo um salto de transparência, pois os fornecedores checam as transações que estão ocorrendo nessa hora, e os produtores estão avaliando os preços que os fornecedores estão oferecendo nesse momento, para determinado produto. Outro ponto importante é que esse novo sistema obteve também um salto de dinamismo, pois os preços são bastante flexíveis e caem à medida que o tempo avança.

O Agrosite desenvolve também plataformas em que o produtor pode vender sua produção, trazendo para um mesmo ambiente a oportunidade de comprar e vender, com apoio de informações do mercado para tomada de decisão e serviços financeiros. Isso também aumenta a transparência, porque o produtor não está somente vendo o preço do insumo, está também vendo o quanto o mercado está pagando por sua produção. Quando o negócio é fechado, o fornecedor paga uma comissão por amostragem, mas se o negócio não for concretizado, as partes estão tendo um serviço gratuito.

6 O SISTEMA PARCEIRO

Parceiro é o nome dado pelo Agrosite à ferramenta de compras, que utiliza o sistema de cotações descrito. Nesse caso, o produtor precisa somente fazer um cadastramento simples, enquanto o fornecedor tem que assinar um contrato, em virtude da necessidade de fazer uma carta de crédito.

O Parceiro irá agregar mais valor, à medida que se expandir o horizonte de fornecedores para um mesmo cliente. Se, por exemplo, o cliente faz um pedido e o mesmo fornecedor que sempre vende para ele faz a oferta, não se está agregando valor. Ao mesmo tempo, se para os fornecedores o sistema só vende para os clientes atuais, este também não agrega valor.

Esse sistema tem crescido rapidamente. Iniciado em agosto de 2000, em fevereiro de 2001 já havia recebido mais de 1.500 pedidos. Alguns produtores, que não possuem Internet, fazem o pedido pelo 0800. E apesar da utilização de

telemarketing, fica claro que o Agrosite não deixa de ser uma empresa da Internet, pois os fornecedores estão avaliando os pedidos pela Internet.

São aproximadamente 400 fornecedores ativos, mais de R\$ 30 milhões em pedidos até fevereiro e, apesar de nem todos terem sido fechados, a proporção de fechamento tem aumentado cada vez mais.

Entretanto, esse sistema ainda é inflexível na maneira de pagar. Se o produtor deseja pagar com seu próprio produto, ele tem de negociar com o fornecedor, que nem sempre está disposto a receber (Figura 13.6).

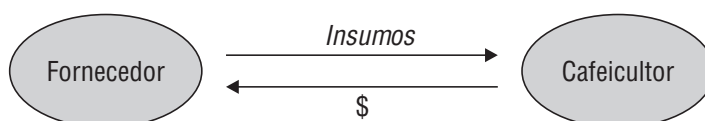


Figura 13.6 O atual sistema.

Atualmente, está-se buscando um sistema no qual vão interagir, por exemplo, um produtor de café, um fornecedor de insumos e um comprador de café, fechando um ciclo. Ou seja, o fornecedor traz insumos, o cafeicultor vende o café para um comprador e ele paga ao fornecedor (Figura 13.7).

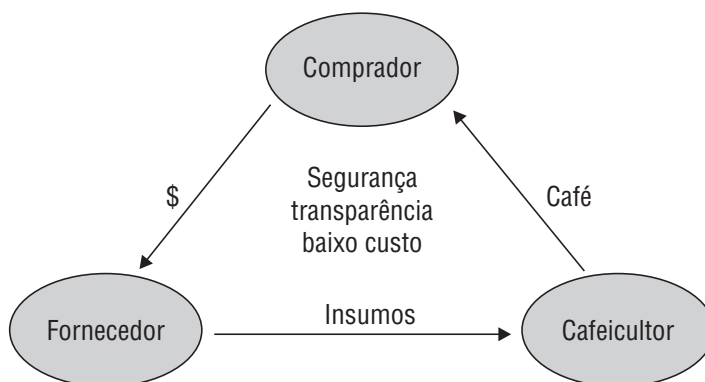


Figura 13.7 O futuro sistema.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em longo prazo, o Agrosite tem a preocupação de ser um integrador no *agribusiness*. Até agora, está-se discutindo apenas superficialmente o negócio do produtor e do fornecedor, não se falando da integração de todo o sistema. Dos três problemas citados no início deste texto, atualmente está tratando-se apenas da área de geografia. Por enquanto, não se está buscando melhorar internamente os processos dos dois lados.

14

Genetic ID: Identificação Genética Para Produtos de Exportação¹



*Paulo Furquim de Azevedo
Carolina Torres Graça
Fabiana Cunha Viana Leonelli
Vivian Lara dos Santos Silva*

“A Era dos GMO – uma janela de oportunidades para o Brasil e para o líder global na identificação de organismos modificados geneticamente.”

Jochen Koester
(Vice-presidente, International Business
Development – GENETIC ID, Inc.)



¹. Os autores agradecem à Genetic ID, especialmente Jochen Koester e Augusto Freire, pela oportunidade de realização do estudo de caso. Um agradecimento especial a Eduardo Spers e Elizabeth Farina, pela cuidadosa leitura, cujos comentários foram de grande valia à elaboração do texto.

1 INTRODUÇÃO

Fairfield, Iowa, 1996. Parecia mais uma típica primavera americana. Todavia, não para o Ph.D. em biologia molecular John Fagan. Em conferência realizada na Europa naquele ano, ele pode constatar que o emprego da biotecnologia na modificação genética de produtos agroindustriais começava a ser ameaçado, diante da resistência cada vez maior do mercado mundial. Essa tendência mostrava-se – e ainda mantém-se presente – como resultado de grande desalinhamento de opiniões a respeito dos organismos geneticamente modificados (OGM's), no que se refere aos eventuais riscos à saúde humana e ao meio ambiente.

Em meio a essa controvérsia, John Fagan identificou que a possibilidade de oferecer informações confiáveis quanto à presença de OGM's – informações estas até então não disponíveis – representaria grande oportunidade de negócio, uma vez que permitiria aos consumidores distinguir os produtos demandados. O ponto central do novo negócio seria oferecer a “preservação da identidade” (*identity preservation*) dos produtos livres de OGM's, o que permitiria diferenciação dos produtos. Esse tipo de serviço já era, naquela época, oferecido em outros segmentos de produtos, como produtos orgânicos ou de natureza religiosa, como a alimentação *kosher*, demandada por judeus ortodoxos. A novidade seria fazer o mesmo para os OGM's, cujo consumo também dividia opiniões. Nesse sentido, quanto mais polarizadas e polêmicas as discussões, maior a necessidade de “preservação de identidade”.

Naquela época, entretanto, muitos *experts* no assunto afirmavam que o meio científico não seria capaz de desenvolver testes laboratoriais que comprovassem com exatidão modificações genéticas nos produtos agroindustriais, o que representaria a incapacidade dos governos em regulamentar a comercialização dos transgênicos e, conseqüentemente, do setor industrial em atender às necessidades e aos desejos de seus consumidores.

Utilizando-se de seu conhecimento na experimentação e análise de testes de DNA durante 17 anos no National Institute of Health, John Fagan conseguiu reverter essas previsões, desenvolvendo um método científico capaz de detectar, com alto nível de segurança e confiabilidade, organismos geneticamente modificados em produtos agrícolas e destinados à alimentação humana.

Assim nascia, em 1996, no Estado de Iowa, Estados Unidos da América, a Genetic ID, o primeiro laboratório no mundo especializado na certificação de produtos não geneticamente modificados. Desde então, a Genetic ID vem ocupando a posição de liderança nesse segmento, representando o laboratório que mais realizou testes de detecção e quantificação de OGM's por todo o mundo.

Alguns anos depois, no Brasil, algumas das previsões de John Fagan se confirmam. Entre os principais produtores de soja, o país é o único que adotou o princípio de precaução para os OGM's, que implica a proibição de comercialização e plantio. Enquanto estima-se que 75% da safra Argentina e mais de 50%

da safra americana sejam de soja geneticamente modificada (*Roundup Ready*), no Brasil, esta cifra, segundo as estimativas mais ousadas, corresponde a 10% da safra de soja 1999/2000.²

É nesse sentido que Jochen Koester, vice-presidente de Desenvolvimento de Negócios Internacionais da Genetic ID, diz que a “era OGM” é “uma janela de oportunidades para o Brasil”. Há, no entanto, um problema. Embora a produção de OGM’s no Brasil seja pequena – e ilegal! –, é o suficiente para colocar a produção brasileira na “vala comum” dos produtos em que as características genéticas não são identificadas. Como, então, vender produtos livres de OGM’s? Como “preservar a identidade” da produção brasileira?

2 PANORAMA INTERNACIONAL PARA OS OGM’S

2.1 O que pensa quem paga a conta?

A preocupação dos consumidores com aspectos ligados à segurança do alimento, particularmente na União Européia, após os acontecimentos da “vaca louca” (*Encefalopatia Espongiforme Bovina*) e diversos casos de contaminação de alimentos com *lysteria*, *E. coli*, *salmonella* e dioxinas, fomentou a rejeição de um importante segmento de mercado a alimentos geneticamente modificados, o que tem impulsionado o surgimento de normas exigindo identificação desses alimentos.

No caso específico dos transgênicos, há freqüentemente uma aliança inusitada entre entidades de defesa dos direitos dos consumidores e ambientalistas. No Brasil, por exemplo, Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC) e *Greenpeace* juntaram forças para identificar a presença de soja geneticamente modificada em produtos à venda nas principais redes varejistas. Mesmo diante da proibição do cultivo, foi constatada a presença de OGM’s em diversos produtos, sem qualquer identificação ao consumidor.

Diversos países vêm impondo diferentes níveis de exigência à identificação de OGM’s, o que, por enquanto, encontra respaldo na OMC. De fato, muitas vezes essas restrições encontram amparo no desejo do mercado consumidor local. Em pesquisa junto a consumidores franceses, foi possível identificar que 37% recusa-se a consumir OGM’s e 34% só o fazem se houver diferenciais significativos de preços (SNIA, 1999). Entretanto, nem só de rejeição vivem os OGM’s: 14% dos consumidores franceses pagariam mais caro por um produto geneticamente modificado!

2. Segundo informações da Comissão Européia, publicadas sob o título *Economic impacts of genetically modified crops on the agri-food sector*.

A pesquisa observa também que a reação dos consumidores é mais intensa à medida que aumenta o nível de informação sobre OGM's. Portanto, não se deve esperar maior aceitação de OGM's com a crescente divulgação de pesquisas. Essa forte reação de segmentos do mercado deve-se às características peculiares do consumo de alimentos. Via de regra, consumidores associam maior risco e menor benefício na adoção de dada tecnologia na área de alimentos, em comparação a usos alternativos, como na medicina (Frewer et al., 1995). Histeria ou não, o fato é que há consumidores que rejeitam os transgênicos, o que abre a oportunidade de exploração de diferentes públicos-alvo.

2.2 Enquanto isso, dentro da porteira...

No ano de 1983, surgiu a primeira planta transgênica, resultado de pesquisas em biotecnologia nos EUA. Tratava-se de uma primeira inserção genética, ainda sem resultados comerciais. Somente com a aprovação junto aos órgãos competentes, como o *Food and Drug Administration* (FDA) nos EUA, os

Tabela 14.1 *Desenvolvimento da área de OGM por país.*

País	Área (milhões de ha)				
	Anos				
	1996	1997	1998	1999	1999 em %
EUA	1,45	7,16	20,83	28,64	69,1%
Argentina	0,05	1,47	3,53	5,81	14,0%
Canadá	0,11	1,68	2,75	4,01	9,7%
China	1,00	1,00	1,10	1,30	3,1%
Brasil	0,00	0,00	0,00	1,18	2,8%
Austrália	0,00	0,20	0,30	0,30	0,7%
África do Sul	0,000	0,000	0,06	0,18	0,4%
México	0,000	0,000	0,05	0,05	0,12%
Europa	0,000	0,000	0,002	0,01	0,03%
Espanha	0,000	0,000	0,000	0,01	0,02%
França	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0%
Portugal	0,000	0,000	0,000	0,001	0,0%
Romênia	0,000	0,000	0,000	0,002	0,0%
Ucrânia	0,000	0,000	0,000	0,001	0,0%
Total	2,601	11,510	28,623	41,480	100,0%

Fonte: DG AGRI – CEE, 2000. *Economic impacts of genetically modified crops on the agri-food sector – a synthesis.*

produtos poderiam ser finalmente cultivados em escala comercial. A primeira comercialização de OGM's ocorreu nos EUA, em 1996, quando haviam sido plantados 2,6 milhões de ha de culturas transgênicas. A partir desse momento, o crescimento foi exponencial, passando para 41,5 milhões de ha, em 1999 (Tabela 14.1). A soja responde por mais da metade do total da área ocupada por transgênicos, sendo também relevantes as culturas de milho (27,2%), canola (8,4%), algodão (9,4%) e tabaco (2,4%) (Tabela 14.2).

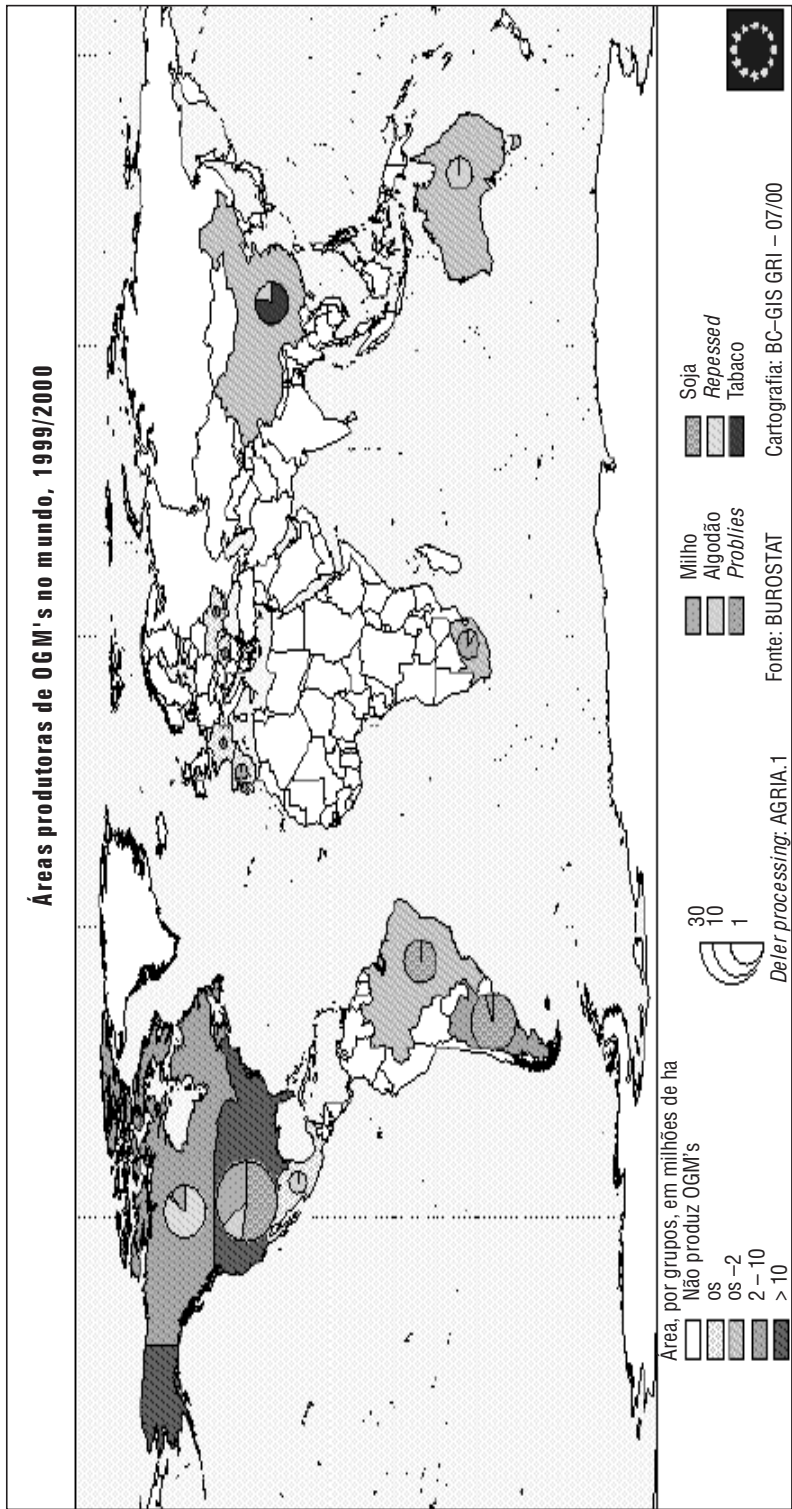
Tabela 14.2 *Desenvolvimento da área de OGM por cultivares.*

País	Área (milhões de ha)					
	Anos					
	1996	1997	1998	1999	2000 (e)	GM% (1999)
Soja	0,45	5,04	13,59	21,78	22,49	52,2%
Milho	0,30	2,61	9,11	11,28	10,53	27,2%
Canola	0,11	1,42	2,43	3,46	3,12	8,4%
Algodão	0,73	1,43	2,46	3,92	4,90	9,4%
Tabaco	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,4%
Total	2,60	11,51	28,62	41,48	42,08	100%

Fonte: DG AGRI – CEE, 2000. *Economic impacts of genetically modified crops on the agri-food sector – a synthesis.*

Diversos países aderiram ao cultivo de OGM's. Mesmo aqueles que, como o Brasil, adotaram o princípio da precaução, proibindo o cultivo e/ou comercialização de OGM's, freqüentemente apresentam algum uso desses produtos, que escaparam à ineficiente fiscalização. Os EUA são, de longe, o mais importante produtor, com quase 70% da área mundial dedicada aos OGM's. Em seguida, destacam-se outros importantes produtores de grãos, como Argentina, Canadá e China (Tabela 14.1). No caso chinês, entretanto, o principal produto cultivado é o tabaco, contra o qual as resistências de consumo independem de tratar-se de variedade transgênica ou não.

O caso da soja é o que mais interessa ao Brasil, não somente pela importância no valor da produção agrícola e na pauta de exportações, mas sobretudo por ser esse o único cultivo transgênico de relevo no país, responsável por quase a totalidade da área dedicada a essas culturas (Figura 14.1).



Fonte: DG AGRI – CEE, 2000. *Economic impacts of genetically modified crops on the agri-food sector – a synthesis.*

Figura 14.1 Cultivo de OGM's no mundo.

Os dois maiores concorrentes do Brasil no mercado internacional de soja – EUA e Argentina – há muito liberaram o cultivo de OGM's. Sem as amarras institucionais, o crescimento do cultivo nesses países foi intenso, atingindo mais de metade (51%) da safra americana e 75% da safra argentina (Tabela 14.3). Como a estrutura logística desses países não está previamente aparelhada para a plena segregação de variedades não-OGM's, suas safras caem em uma “vala comum”, sem preservação de identidade. Nesse ponto, opera a lei das probabilidades de modo implacável: na ausência de segregação dos grãos, é praticamente certo que haverá contaminação por OGM's em níveis superiores a, por exemplo, 1% nos diversos derivados de soja.

O Brasil, apesar da proibição do cultivo de geneticamente modificados, sente os efeitos da larga adoção em sua vizinha Argentina. A fronteira de difícil fiscalização entre os dois países não impede a entrada clandestina de sementes de soja *Roundup Ready*. Isso explica porque algumas estimativas indicam que 10% da safra brasileira seria composta de transgênicos (Tabela 14.3).

Tabela 14.3 *Desenvolvimento da área de soja GM por país.*

País	Área (milhões de ha)					
	Anos					
	1996	1997	1998	1999	2000 (e)	GM% (1999)
EUA	0,40	3,64	10,12	15,00	–	51%
Argentina	0,05	1,40	3,43	5,50	–	75%
Canadá	–	0,001	0,04	0,10	–	10%
Brasil	–	–	–	1,18	–	10%
Romênia	–	–	–	0,001	–	NR
Total	0,45	5,04	13,59	21,78	22,5	47%

Fonte: DG AGRI – CEE, 2000. *Economic impacts of genetically modified crops on the agri-food sector – a synthesis.*

No caso do milho (Tabela 14.4), em que há uma variedade resistente a insetos, a proporção de produtos transgênicos é praticamente nula na safra brasileira e relativamente baixa na Argentina (11%). No entanto, o crescimento da demanda interna, somado às oscilações da produção brasileira de milho, fazem do Brasil eventual importador desse produto. Nesse ponto, a situação complica-se, uma vez que o milho, que transita no comércio internacional, também perdeu a identidade de produto não geneticamente modificado, principalmente pela elevada proporção de transgênicos no Canadá (44%) e EUA (36%). Também no caso de derivados de milho, é possível que a produção brasileira esteja contaminada por OGM's.

Tabela 14.4 *Desenvolvimento da área de milho GM por país.*

País	Área (milhões de ha)					
	Anos					
	1996	1997	1998	1999	2000 (e)	GM% (1999)
EUA	0,30	2,27	8,66	10,30	–	36%
Argentina	–	0,07	0,09	0,31	–	11%
Canadá	0,001	0,27	0,30	0,50	–	44%
África do Sul	–	–	0,05	0,16	–	5%
França	–	–	0,002	0,000	–	0,0%
Espanha	–	–	–	0,01	–	0,2%
Portugal	–	–	–	0,001	–	0,4%
Total	0,30	2,61	9,11	11,28	10,5	28%

Fonte: DG AGRI – CEE, 2000. *Economic impacts of genetically modified crops on the agri-food sector – a synthesis.*

Por conta desse novo ambiente, a conquista de mercados externos não é mais problema apenas de custos competitivos e qualidade intrínseca, mas também da capacidade de agregar informações relevantes aos produtos. Entretanto, essa informação, embora relevante ao processo de compra, nem sempre é possível de ser obtida por simples inspeção no produto final. É necessário agregar tais informações ao produto – ou seja, preservar a identidade – para que o consumidor opte por sua aquisição. Além disso, essa informação deve ser confiável, o que revela a necessidade de reputação daquele que fornece a informação aos consumidores. É nesse contexto que surgem as empresas de certificação, passando a ser elemento estratégico na conquista dos novos mercados internacionais.

3 PRESERVANDO A IDENTIDADE

A princípio, há quatro tipos de empresas ou organizações que podem atuar no mercado de identificação de OGM's:

- Empresas certificadoras focadas na certificação de não-OGM's – como é o caso da Genetic ID – que, por meio de testes, exames de documentação e auditorias, atestam se determinado lote de produto é livre de OGM's. Nesse caso, o que tem valor é o nome e a reputação do certificado emitido. O rigor da análise, por sua vez, é o que permite a consolidação do valor dessa reputação.
- Outro grupo de empresas, como é o caso da SGS, também certifica empresas, mas, diferentemente da Genetic ID, não é focado na certificação de OGM's. Essas empresas normalmente já realizavam certificações de

qualidade, à medida que proliferam as restrições ao consumo de produtos geneticamente modificados, passam a operar também nesse segmento. Outro exemplo dentro desse grupo de empresas é a Skal, entidade certificadora especializada em certificação de produtos orgânicos, que, diante da demanda de mercado, também certifica a ausência de OGM's. Embora todas essas empresas certifiquem a ausência de OGM's, o grau de precisão e nível técnico das análises é distinto. Empresas focadas em identificação genética, como é o caso da Genetic ID, tendem a ter competência técnica superior.³

- O terceiro tipo de empresa – como a Strategic Diagnostics Inc. (SDI) – opera com um serviço substancialmente diferente, dedicando-se à elaboração e à venda de “Kits” (Método ELISA), para uso por parte das agroindústrias, que desejam obter a informação sobre a presença de OGM's. Esse tipo de teste, no entanto, não é normalmente aceito para fins legais, o que limita sua utilização.
- Finalmente, órgãos públicos de pesquisa e/ou universidades, como a Universidade Federal de Viçosa, também prestam serviços de análise de presença de OGM's, fazendo uso de análises mais complexas, como o PCR.⁴

As empresas certificadoras podem ser divididas em dois grupos: aquelas focadas na certificação de não-OGM's e aquelas que realizam outros tipos de certificação. No primeiro caso, a especialização permite maior desenvolvimento de competências voltadas à área de genética, o que lhe permite incorporar novos testes com maior segurança e rapidez. Por outro lado, as empresas que oferecem outros tipos de certificação – como certificação de qualidade (ISO) ou de alimentos orgânicos – podem oferecer um pacote mais abrangente de serviços à empresa certificada, inclusive reduzindo sua dependência do negócio OGM's. Particularmente no caso de produtos orgânicos, certifica-se não somente o uso de OGM's, mas também o uso de defensivos, fertilizantes e práticas consideradas danosas ao meio ambiente. Se houver correlação entre os segmentos de mercado que desejam consumir não-OGM's e aqueles que desejam produtos orgânicos, a empresa a ser certificada pode optar por uma única certificação.

3.1 Auditorias das agroindústrias a seus fornecedores

Algumas agroindústrias gozam de reputação junto ao consumidor final, pelo modo como prezam a qualidade da matéria-prima e o controle do processo por elas empregadas. Normalmente, tais empresas apresentam um plano de qualidade total de seus fornecedores, monitorando a implementação do plano

3. Para um sumário dos tipos de certificação, ver Quadro 14.1.

4. Para uma descrição dos testes, seus custos, suas vantagens e desvantagens, ver Boxe (anexo).

por meio de auditorias, de tal modo que a certificação da matéria-prima por uma empresa independente é desnecessária em virtude do trabalho de coordenação da cadeia produtiva.

Quadro 14.1 *Tipos de certificação: vantagens e desvantagens.*

Tipo de Certificação	Vantagens	Desvantagens
Certificação de origem	• Plano preventivo de contaminação por material transgênico. • Elevado nível de controle sobre os participantes do programa de soja e derivados certificados. • Atende aos princípios regulamentares da Comunidade Econômica Européia. • Estimula um programa de qualidade e rastreabilidade, bem como manutenção de um histórico de documentos e procedimentos. • Facilita a coordenação vertical da cadeia.	• Processo de certificação bastante complexo e trabalhoso. • Requer investimentos e adaptações adicionais em relação à <i>commodity</i>. • Custo por tonelada mais elevado que a certificação de um lote como qualidade não-OGM. • Exige alta especialização para produzir apenas o não-OGM, usando plantas dedicadas e estrutura logística.
Certificação na transformação	• Monitoramento constante de qualidade da matéria-prima, cuidados com a limpeza do circuito de fabricação e estocagem em célula de silo. • Maior controle sobre o processo de transformação.	• Custo relativamente elevado por exigir a presença de um membro da entidade de certificação na indústria, aproximando seu custo daquele para certificar a produção anual de uma indústria dedicada exclusivamente à transformação dos não-OGM's. • Não realiza o acompanhamento de etapas a montante do processamento.
Certificação por lote de produto	• Menor custo por tonelada. • Sem necessidade de investimentos iniciais. • Pode atender tanto os clientes de produtos não-GM's, como aqueles que procuram a <i>commodity</i>.	• Declara apenas o nível de presença de material transgênico no produto, não minimizando os pontos críticos de contaminação por OGM. • Pode ser feito por <i>tradings</i> de grãos na recepção da mercadoria no porto importador. • Não atende aos princípios regulamentares da Comunidade Econômica Européia.

Nesses casos, o uso do método ELISA de identificação de OGM's, aliado às análises PCR sobre o produto final, podem ser suficientes à auditoria interna da cadeia, mas não necessariamente ao consumidor final. Esse tipo de atividade depende adicionalmente da confiança que o consumidor tem na empresa responsável pela auditoria interna. Possivelmente, a comercialização de não-OGM's somente será possível em empresas que gozem de elevada reputação junto ao consumidor final, como, por exemplo, McDonald's, Carrefour ou Nestlé.

3.2 Órgãos públicos e universidades na realização de testes PCR

Em geral, os laboratórios públicos qualificados para fazer exames PCR já utilizam esta metodologia de análise para vários organismos vivos, possuindo, portanto, equipamentos e recursos humanos treinados para esse fim. Conseqüentemente, seus custos, para viabilizar uma análise sobre grãos, são potencialmente menores. O único entrave é a dificuldade de estes órgãos estatais associarem-se a empresas privadas para obterem o conhecimento da seqüência geneticamente modificada inserida nas sementes, o que garante a eficácia do teste PCR na identificação do material utilizado.

A maior vantagem dos laboratórios públicos é uma maior credibilidade no mercado interno, dado seu menor comprometimento com as empresas, o que confere independência aos resultados das análises. No entanto, embora esses órgãos tenham competência técnica, a presença do selo de uma entidade certificadora de reputação e abrangência internacional pode representar um diferencial ao produto e, assim, facilitar a penetração em um ambiente competitivo globalizado, tarefa a que se propõe a Genetic ID.

4 UM POUCO MAIS SOBRE A GENETIC ID

John Fagan construiu uma empresa com sua marca: o foco e a profundidade do conhecimento de um pesquisador experiente em biologia molecular. A Genetic ID oferece, basicamente, dois tipos de serviços:

- Testes sobre a presença de OGM's, podendo identificar as variedades e a intensidade dessa presença.
- Certificação de empresas, o *Cert ID*, em que atesta que a empresa certificada trabalha com produtos não-OGM's. Essa certificação compreende um esquema totalmente integrado de auditorias de rastreabilidade, ins-

peções e testes de identificação de OGM's, utilizando-se de análises PCR, o único método legalmente recomendado pela UE. Seus principais clientes são agricultores, indústrias de alimentos, grandes varejistas e empresas responsáveis pela logística de grãos, como armazéns e terminais portuários. Trata-se, portanto, de produto focado, mas desenhado para todos os elos da cadeia produtiva.

Por ser a pioneira nesse segmento, a Genetic ID desfruta da diferenciação de sua marca, em função de maior domínio no processo de certificação e desenvolvimento de novos métodos de análise. Essa posição de liderança não desestimula a empresa ao lançamento de diferentes modalidades de certificação de não-OGM's, variando o nível de precisão exigido e o custo do processo de acordo com as solicitações de seus clientes.

Entre as quatro diferentes categorias de análise que compõem o portfólio de serviços da Genetic ID, o método *Threshold Screening* é o mais simples e, conseqüentemente, o de menor custo. Diante da identificação de modificação genética, uma análise mais precisa quanto aos níveis detectados pode ser realizada pelo trabalho complementar do método *Triple-Check*, uma vez que providencia, de forma rápida e a um custo acessível, uma semiquantificação de todos os organismos modificados geneticamente existentes no mercado, viabilizando, assim, as informações necessárias à confirmação de contaminação dos produtos agroindustriais analisados.

Outra opção à maior precisão dos resultados refere-se à utilização do método *Real-Time Quantitative*, que adiciona, ao método científico de análise do *Triple-Check*, um conjunto de padrões e de controle ainda mais rigorosos. Como resultado, o maior custo desse procedimento é contrabalançado à certificação completa da cadeia, minimizando as chances de contaminação por organismos geneticamente modificados.

A partir das necessidades de cada cliente, a Genetic ID engaja-se no desenvolvimento de uma proposta de certificação, em que se define, basicamente, tempo, custo, protocolo de atuação, testes laboratoriais, dentre outras especificações necessárias ao processo sistemático de análise, ou seja, à concessão do *Cert ID*. Diante do aceite do cliente ao projeto encaminhado, a Genetic ID, a fim de averiguar a não-contaminação do produto por transgênicos, inspeciona a empresa internamente, assim como cada um dos elos da cadeia produtiva identificados como relevantes.

Uma vez confirmada a não-identificação de OGM's, a Genetic ID confere o *Cert ID*, com validade de um ano, no qual ainda realizam-se testes adicionais para a identificação de transgênicos, assim como o monitoramento da cadeia produtiva. A renovação da certificação depende desse monitoramento, do tipo do produto analisado e do controle do sistema de qualidade solicitado. O custo

de emissão do *Cert ID* representa de 0,1% a 1,2% do valor total do bem analisado, representando, para determinadas *commodities*, um custo elevado.

Com a finalidade de gerenciar seu principal serviço, o *Cert ID*, a Genetic ID constituiu, em 1999, a *Cert ID Ltd.*, proprietária e responsável pelo programa de certificações *Cert ID*. Essa empresa, por meio de uma *joint venture*, conta também com a participação do *Law Laboratories Ltd. (LawLabs)*, empresa britânica que detém 25% do *Cert ID*, enquanto a Genetic ID detém os 75% remanescentes. A motivação para o estabelecimento dessa *joint venture* tem sua origem na indústria de alimentos e, sobretudo, no varejo europeu. Estando próximos do consumidor final, esses segmentos sentiram a necessidade de um programa de certificação de não-OGM's, solicitando ao *LawLabs* um serviço dessa natureza.

Como a empresa européia não dominava o processo de identificação genética, entrou em contato com a Genetic ID para o estabelecimento de uma *joint venture*. Para a Genetic ID, essa parceria foi responsável pela abertura das portas na indústria européia. Por esses motivos, a cooperação entre as empresas, embora já seja intensa, deve-se aprofundar no futuro próximo.

O domínio desse processo sistemático de análise consolidou-se a partir de uma aliança estratégica formada entre a *Cert ID Ltd.* e o *International Certification Services*, programa mundial de certificação de produtos orgânicos, com mais de 20 anos de experiência. Como resultado da precisão das análises oferecidas pela empresa, a Genetic ID tem, por meio do *Cert ID*, seus serviços reconhecidos e demandados por fornecedores de insumos, indústria processadora, distribuidores (atacadistas e varejistas) e consumidores em todo o mundo.

Para tal, utiliza-se uma estrutura de oito laboratórios licenciados, distribuídos entre os cinco continentes, capazes de detectar todos os tipos de OGM's atualmente comercializados. O ponto mais delicado da certificação, a análise PCR, é sempre feito pela própria Genetic ID. No caso de empresas brasileiras, as amostras são encaminhadas para o laboratório central, em Fairfield. Em decorrência da expansão de suas atividades no Brasil, a Genetic ID pretende montar um laboratório no país, reduzindo o tempo para divulgação de resultados aos clientes.

Com base nessa abordagem, a Genetic ID possui como missão detectar, de maneira precisa e confiável, organismos modificados geneticamente na alimentação humana, de forma que o setor industrial possa se beneficiar da comercialização de produtos atestadamente não transgênicos, além de garantir aos consumidores as informações de que necessitam para fundamentar suas escolhas. Em todo esse processo, a Genetic ID busca caracterizar-se como uma terceira parte independente, com o conhecimento necessário para testar, controlar e

manter a certificação de não-OGM's previamente concedida. Todavia, por mais que a Genetic ID diferencie-se pela flexibilidade, de forma rápida e confiável, ao atendimento das solicitações de seus clientes, por meio de amplo leque de categorias de análise, seu portfólio de atuação é ainda bastante focado, limitando-se quase exclusivamente à identificação de não-OGM's.

A adequação da estratégia de foco empregada pela empresa depende fundamentalmente dos possíveis cenários para a demanda por certificação. De um lado, as novas gerações de OGM's podem conter atributos qualitativos, como propriedades nutracêuticas,⁵ que vão exigir alguma certificação positiva da presença do OGM demandado. Em contraposição, a estratégia da Genetic ID focada na certificação apenas de não-OGM's torna-se também arriscada, uma vez que outras empresas já oferecem diferentes categorias de certificações, como para os produtos orgânicos, segmento de consumo crescente no mercado internacional.

Para lidar com esses cenários adversos, em que a certificação de não-OGM's venha perder importância para outros tipos de certificação, a empresa vem procurando desenvolver tecnologias pioneiras para diversos outros tipos de análises, o que permitirá outros tipos de certificação. Como resultado desses esforços, a empresa recentemente disponibilizou uma certificação *NonChem*, que garante a ausência de resíduos químicos nos produtos comercializados pela empresa certificada. Nesse caso, a empresa procura inverter o jogo com as empresas que concedem certificação de produtos orgânicos, podendo capturar parte do mercado, que vê na ausência de contaminação química o principal atributo dos "orgânicos".

Adicionalmente, a Genetic ID tem expandido o serviço de identificação genética para a chamada "certificação positiva", ao contrário da "certificação negativa", como é o caso de não-OGM's. Mais especificamente, a empresa oferece à indústria de biotecnologia a possibilidade de garantir a seu consumidor que o lote de sementes adquirido contém exclusivamente determinada variedade de OGM.

A Genetic ID é tipicamente uma empresa internacional. Sua atuação é intensa em todos os continentes, incluindo a África, que muitas vezes é esquecida nas estratégias empresariais. A maior demanda por seus serviços está nos países europeus – em especial, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Dinamarca, Espanha, Grécia e Noruega –, Japão, Coreia do Sul e alguns países islâmicos. Assim, se, de um lado, a empresa é focada em sua linha de serviços, de outro, ela tem uma atuação bastante dispersa do ponto de vista geográfico.

5. Semelhante à farmacêutica. Utilização da alimentação como forma de prevenir e curar doenças (ZYLBERSZTAJN; NEVES, *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*, p. 286).

A competitividade da Genetic ID, no segmento de certificação internacional, pode depender de sua capacidade adaptativa a essas novas oportunidades de mercado. Vale destacar, entretanto, que todo o domínio em análises genéticas detido pela Genetic ID poderá ser utilizado como um importante diferencial frente às demais empresas, de forma que, na incerteza quanto ao fortalecimento dessas tendências, a expansão de seu campo de certificação representará maior adequação de seus serviços às necessidades de seus clientes.

4.1 Genetic ID no Brasil

O volume de soja certificado pela Genetic ID no Brasil, a exemplo do resto do mundo, é ainda pequeno, o que decorre, segundo executivos da empresa, do mercado incipiente. A despeito disso, a empresa considera o país como o segundo maior produtor com participação no mercado internacional, posição reforçada pela utilização relativamente pequena de variedades de OGM's. Assim, embora o Brasil represente menos de 15% do faturamento global da Genetic ID,⁶ nas palavras de John Koester, o “mercado potencial no país é imenso”. O interesse inicial da Genetic ID no Brasil decorria fundamentalmente de sua participação no mercado internacional. Entretanto, para surpresa dos representantes da empresa, alguns representantes da indústria de alimentos e grandes redes varejistas têm demonstrado interesse na certificação voltada para o mercado interno.

Atualmente, a Genetic ID certifica integralmente três empresas no Brasil: Imcopa, Cotrimaio e o terminal portuário da Cotriguaçu. Há outros clientes em processo de implantação de planos de certificação – entre eles a Olvebra, Marsul e Brejeiro – e alguns outros em estágios iniciais de negociação. Por ser um negócio novo, sobretudo para o agronegócio brasileiro, é digno de nota o crescimento dos serviços de certificação, principalmente de empresas voltadas ao mercado externo.

As idas e vindas da regulamentação de alimentos geneticamente modificados no Brasil são de interesse da Genetic ID, mas não afetam suas estratégias de longo prazo. Essencialmente, porque não é a legislação brasileira que requer um produto “não-OGM”, com contaminação máxima de 0,1%. Essa é uma exigência de nosso principal consumidor externo, a União Européia, independentemente da regulamentação do mercado interno brasileiro.

⁶ Por se tratar de uma empresa de capital fechado, a Genetic ID resguarda o direito de não divulgar seu faturamento global, bem como de não fornecer os dados financeiros solicitados.

5 MERCADO DE COMMODITIES IDENTIFICADAS

A pressão para a consolidação de mercado de produtos isentos de OGM's cresce aceleradamente, em especial nos varejistas europeus e japoneses. Estes acionam a indústria de alimentos que, por sua vez, exige um sistema de certificação por parte dos exportadores. Embora não haja evidências significativas dessa tendência no mercado brasileiro, a iniciativa do Grupo Carrefour, em identificar a presença de OGM's nas linhas de produto que levam a marca própria da empresa, pode ser vista como sinal de que algo está mudando no contexto de segmentação de produtos e nichos de mercados a explorar.

O mercado de produtos isentos de OGM's é apenas uma parte das *commodities* com preservação de identidade. Nesse grupo podem ser agregados a comercialização de variedades com propriedades distintas (por exemplo, teor de proteína e de óleo) ou que são originadas de processos produtivos particulares (produtos orgânicos ou que não utilizam trabalho infantil) ou de uma região geográfica específica. Embora haja um crescimento visível da demanda por *commodities* com preservação de identidade, sua participação no mercado ainda é relativamente pequena. Em 1999, esse grupo de produtos em sua totalidade representava entre 8% e 10% da safra americana. Segundo estimativas, esse montante deve crescer até 2010 para uma faixa entre 25% e 30%. No caso específico de soja e milho, estima-se um crescimento ainda mais intenso, atingindo a cifra de 25% em 2005.

O principal motor para induzir a preservação de identidade é a expectativa de prêmio em relação ao produto sem identidade. O prêmio pago a alguns contratos de exportação de farelo de soja não contaminado por OGM's, para a safra brasileira de 1999/2000, oscilou entre \$ 30,00/t e \$ 8,00/t. A grande variância de preços decorre de diferentes níveis de credibilidade da informação fornecida, assim como da falta de parâmetros entre os participantes do sistema, uma vez que se trata de um mercado incipiente. De qualquer modo, trata-se de prêmio pequeno quando comparado ao obtido pelos produtos orgânicos, cujo valor atinge \$ 245,00/t de soja.

Em termos percentuais, a soja orgânica com preservação de identidade recebe um preço 150% acima da soja sem identidade. O montante do prêmio não é uma escolha das empresas, mas o resultado da conjunção de duas variáveis: valor específico do produto para o consumidor e custos do processo de preservação da identidade. Como o processo de identificação de orgânicos e de não-OGM's não difere de modo significativo em custos, a diferença do prêmio decorre principalmente do maior valor específico, que atualmente o mercado confere ao produto orgânico.

Nesse quadro, a situação não é tão confortável para a Genetic ID. Seu foco recai em um segmento – não-OGM's –, cujo prêmio é ainda inferior a de outros sistemas de preservação de identidade, como os produtos orgânicos. Uma vez que o processo de preservação de identidade apresenta custos, estes devem ser

ponderados com os prêmios correspondentes, a fim de se avaliar a viabilidade da certificação. Esses custos são bastante variáveis, conforme a estrutura logística atual e de processamento, havendo casos em que chegam a superar um prêmio.

Além disso, algumas empresas podem optar por meios mais baratos de preservação de identidade. Se a informação necessária para a transação comercial é simplesmente a constatação de presença ou de ausência de OGM's, há alternativas – além da contratação de entidade certificadora – que podem suprir a demanda por essa informação de maneira mais ágil e potencialmente menos custosa, como a realização de auditorias internas e de testes de identificação nos grãos.

As etapas da cadeia produtiva em que há maior possibilidade de contaminação por grãos geneticamente modificados (GM's) são: aquisição de sementes, indústria de processamento e embarque portuário. Uma vez constatado que o maior potencial de contaminação está presente nessas três fases, nada impede que os agentes da cadeia tomem providências para minimizar os riscos de contaminação, realizando testes ELISA ou PCR e adotando procedimentos de controle na recepção de matéria-prima suscetível de conter OGM's. Assim, a certificação é normalmente uma exigência do parceiro comercial, que tem poder para definir qual tipo de certificação será exigido, seja por processo, lote ou transformação. Essa exigência de certificação vem normalmente acompanhada de recomendação da entidade certificadora que lhe transmite maior confiança.

Uma vez exigida a presença de entidade certificadora para garantir origem e atestar a não-contaminação por OGM's, os custos de procura por entidades certificadoras, a adequação do processo produtivo, o treinamento de recursos humanos, o pagamento dos serviços e os testes realizados pela certificadora e demais custos envolvidos com a contratação dos serviços de certificação ficam a cargo do agente que desencadeou a negociação comercial. No entanto, esses custos são diluídos entre os parceiros por meio do pagamento dos “prêmios” pelo produto certificado. Para alguns agentes da cadeia, o pagamento de prêmios para os produtos não-GM's não pode ser visto como ganho de margem na venda de *commodities*, mas como repasse dos custos que compõem o preço final do produto certificado.

As oportunidades mercadológicas, advindas dos produtos não-OGM's, têm sido exploradas e coordenadas por empresas cooperativas, originadoras de grãos, indústria esmagadora e de alimentos, cadeias de varejo e até mesmo grandes produtores rurais.

Nesse sentido, a partir das exigências estabelecidas pelo parceiro comercial em questão, serão definidos os arranjos contratuais e o grau de informação sobre o produto não-GM. Portanto, vale ressaltar que nem sempre haverá necessidade de entidade certificadora presente, pois, em alguns casos, a reputação das partes envolvidas juntamente com um resultado PCR negativo são suficientes para o cumprimento das exigências acordadas.

Algumas empresas, como a Perdigão, estão cientes dessa tendência por certificação de produtos não-OGM's. No entanto, para contratos realizados com o Japão, ainda não houve necessidade explícita de uma terceira parte certificadora atestar níveis de contaminação por OGM's dentro do limite de contaminação tolerado por aquele país. Em casos em que há uma reputação de marca consolidada no mercado externo, um acordo firmado entre as partes tem suprido a necessidade de certificação.

O negócio vislumbrado por John Fagan não pára de crescer. No entanto, a disputa pelo mercado de identificação genética está longe de ser trivial.

BOXE – Testes de identificação de OGM's.

Os testes para diagnosticar a presença de soja geneticamente modificada são feitos por meio dos métodos de Imunoanálise (ELISA) ou *Polymerase Chain Reaction* (PCR).

A seguir, serão detalhados cada um dos métodos.

Método de imunoanálise (ELISA)

Também conhecido por Quick Test (QT) e método das fitas.

Metodologia

Consiste em triturar uma amostra de grãos de soja com o intuito de extrair a proteína expressa pelo gene EPSPS, que embora seja presente na soja convencional, encontra-se em nível superior na soja geneticamente modificada. A proteína expressa pelo gene EPSPS reage com os anticorpos presentes no *kit* do teste ELISA, provocando uma modificação estrutural no complexo anticorpo-proteína, que pode ser visualizada em função da coloração resultante sobre a fita.

Pontos positivos

O método ELISA é bastante utilizado por entidades certificadoras para um primeiro diagnóstico do material destinado à certificação, pois é de fácil preparação, oferecendo resul-

sultado praticamente imediato à preparação da amostra.

O tempo médio para obtenção do resultado do teste é de, aproximadamente, 10 minutos, incluindo o tempo de preparação das amostras.

Pontos negativos

O resultado obtido por meio desse método não confere legitimidade para a certificação de produtos geneticamente modificados, sendo necessário realização de testes pelo método PCR para confirmação e validação do resultado obtido por meio do método ELISA.

Nível de precisão: 0,1%

Custo médio por análise

O custo médio do teste ELISA é de US\$ 9,00 a US\$ 10,00, sendo que cada amostra representa o volume de uma carreta de caminhão (25 t) ou um vagão de trem (50 t).

Método *Polymerase Chain Reaction* (PCR)

Metodologia

Consiste em extrair o DNA por meio da trituração dos grãos de soja do qual será preparado uma solução. Uma alíquota dessa solução é, então, adicionada em gel (de agarosol ou poliacrilamida) e submetida à leitura por eletroforese.

O resultado dessa leitura constitui a formação de uma padrão de bandejamento, em que será comparado com outro material cujo padrão de bandejamento seja conhecido como geneticamente modificado. Em função da comparação entre os diferentes padrões de bandejamento, identifica-se o material como sendo geneticamente modificado ou não.

Pontos positivos

Esse método é reconhecidamente o mais eficiente para diagnosticar e identificar a presença de OGM's.

Por meio da presença dos genes 35S e NOS, utilizados para conectar a sequência de genes modificados ao código genético da planta, é possível diagnosticar e indicar o material ge-

neticamente modificado. Esse método confere alto nível de precisão e custo médio, por tonelada amostrada, inferior ao teste ELISA.

Pontos negativos

A limitação do método é a identificação dos genes promotor 35S e terminador NOS, pois se forem utilizados outros genes como promotor e terminador, atualmente não é possível identificar se o material analisado sofreu a inserção de uma sequência geneticamente modificada.

O tempo necessário para obtenção do resultado é de 24 horas mais o tempo necessário para envio da amostra ao laboratório, em média cinco dias no caso de envio para laboratórios no exterior.

Nível de precisão: 0,01%

Custo médio por análise

O custo por análise pode variar de US\$ 300,00 a US\$ 1.000,00 sendo que cada amostra pode representar o volume de 5.000 a 6.000 t.

Método de Identificação por Bioship ou *Microarrays*

Este método encontra-se ainda em fase de estudo, mas acredita-se que será lançado para uso comercial dentro de 10 anos.

A proposta é extremamente interessante, pois possibilita, de uma só vez, a identificação de uma gama de genes transgênicos inseridos na planta.

O método consiste em mapear e amplificar o DNA de uma célula e compará-lo a vários genomas conhecidos transgênicos armazenados na memória do computador. O computador indica quais foram as partes do genoma que sofreu inserção de uma sequência geneticamente modificada por meio de sinais luminosos incidentes sobre a parte exógena.

Tabela 14.5 *Diferenças na produtividade entre soja convencional e soja GM.*

Estados	Produtividade (t/ha)		Diferença em % (RR – Convencional)
	Convencional	Roundup Ready	
Illinois	3,90	4,04	+ 3,5%
Iowa	4,10	3,83	– 7%
Michigan	4,44	4,30	– 3%
Minnesota	4,44	4,10	– 8%
Nebraska	3,90	3,43	– 12%
Ohio	4,04	3,90	– 3%
South Dakota	3,30	2,96	– 10%
Wisconsin	4,77	4,64	– 3%

Fonte: BenBrook, 1998 Apud DG AGRI – CEE, 2000. *Economic impacts of genetically modified crops on the agri-food sector – a synthesis.*

Tabela 14.6 *Comparativos de custos: soja Roundup Ready versus convencional em dois sistemas de produção nos EUA (US\$/Acre).*

	Plantio direto		Plantio convencional	
	RR	Convencional	RR	Convencional
Semente	30.15	22.40	33.75	25.28
Tratos culturais	–	–	–	–
• Roundup (1.5 pt. – PRE)	–	–	7.75	7.75
• Raptor (5 oz. – POST)	–	24.60	–	24.60
• Adjuvants	–	1.50	–	1.50
• Roundup (1.5 pt.)	7.75	–	7.75	–
• Custos de aplicação	7.00	7.00	14.00	14.00
Total US\$/Acre	44.90	55.50	63.25	73.13

Nota: Foi considerado que o preço das sementes de soja RR e Convencional eram respectivamente \$ 0.45/lb e \$ 0.32/lb.

Fonte: Rankin.

Tabela 14.7 *Suprimento complexo soja – Brasil: safras 1997/1998 a 1999/2000 em 1.000 toneladas.***SOJA EM GRÃOS**

Descrição/safra	97/98	98/99	99/00
Estoque inicial	748,4	736,4	766,4
Produção	31.370,0	30.765,0	31.644,1
Importação	406,0	582,0	550,0
Suprimento	32.524,4	32.083,4	32.960,5
Esmagamento	21.000,0	20.900,0	22.000,0
Semente e outras	1.500,0	1.500,0	1.500,0
Consumo interno	22.500,0	22.400,0	23.500,0
Exportação	9.288,0	8.917,0	9.000,0
Estoque final	736,4	766,4	460,5

ÓLEO DE SOJA

Descrição/safra	97/98	98/99	99/00
Estoque inicial	170,7	267,7	184,9
Produção	3.990,0	3.971,0	4.180,0
Importação	214,0	159,2	150,0
Suprimento	4.374,7	4.397,9	4.514,9
Consumo interno	2.740,0	2.780,0	2.860,0
Exportação	1.367,0	1.433,0	1.300,0
Estoque final	267,7	184,9	354,9

FARELO DE SOJA

Descrição/safra	97/98	98/99	99/00
Estoque inicial	402,2	806,2	664,2
Produção	16.590,0	16.511,0	17.380,0
Importação	161,0	78,0	50,0
Suprimento	17.153,2	17.395,2	18.094,2
Consumo interno	5.900,0	6.300,0	6.700,0
Exportação	10.447,0	10.431,0	10.800,0
Estoque final	806,2	664,2	594,2

Fonte: Conab/Didem/Geame. Projeções da CONAB com base no 4º acompanhamento de safra. Produção: Conab e Abiove.

Obs.: Os dados referem-se ao ano agrícola. Exportação e importação: Secex.

Tabela 14.8 *Oferta e demanda mundial.***SOJA****GRÃOS**

Ano/ safra	Estoque inicial	Produção	Importação	Oferta total	Consumo interno	Exportação	Estoque final
	em toneladas 1.000 toneladas						
1998/99	21.670	159.410	40.650	221.730	158.980	38.420	24.330
1999/00	24.330	155.890	45.350	225.570	160.200	45.490	19.870
2000/01	19.870	168.530	43.830	232.230	162.870	44.060	25.300

FARELO

Ano/ safra	Estoque inicial	Produção	Importação	Oferta total	Consumo interno	Exportação	Estoque final
	em toneladas 1.000 toneladas						
1997/98	3.640	107.040	39.180	149.860	106.320	39.010	4.530
1998/99	4.530	108.590	38.310	151.430	108.610	38.480	4.340
1999/00	4.340	110.260	39.120	153.720	110.510	39.060	4.150

ÓLEO

Ano/ safra	Estoque inicial	Produção	Importação	Oferta total	Consumo interno	Exportação	Estoque final
	em toneladas 1.000 toneladas						
1997/98	2.610	24.560	7.860	35.030	24.530	8.170	2.330
1998/99	2.330	24.790	7.220	34.340	24.730	7.420	2.190
1999/00	2.190	25.210	7.400	34.800	25.210	7.640	1.950

Fonte: Conab/Didem/Geame.

6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. A estratégia da Genetic ID no mercado de certificação é focada na identificação de OGM's, ao contrário de seus concorrentes mais próximos, que oferecem certificações de gestão da qualidade ou de produtos orgânicos. Dados os dois cenários abaixo, há ameaças à Genetic ID? Deve a empresa modificar seu posicionamento estratégico?
 - a. Indefinição do cenário de consumo de OGM's. Há trabalhos que indiquem que a maior difusão de informações deve levar a um crescimento da rejeição, enquanto, de outro lado, o avanço das pesquisas científicas podem garantir maior confiança em seu consumo.
 - b. As 2ª e 3ª ondas de OGM's devem alterar os produtos qualitativamente, o que pode implicar aumento do valor do produto.
2. Considerando que pode haver aumento da correlação entre consumidores de produtos que não contenham OGM e aqueles que buscam alimentos orgânicos, quais efeitos seriam esperados sobre a demanda por esses tipos de certificação? De que modo essa possibilidade pode afetar os negócios da Genetic ID? Independentemente da resposta do consumidor, pode haver demanda por regulamentação do uso de não-OGM's por parte de ambientalistas. Como esse cenário afeta os negócios da Genetic ID?
3. À medida que o mercado de *commodities* trabalha com margens baixas, o custo de certificação poderia ser um entrave ao crescimento das atividades da Genetic ID? Qual ou quais elos da cadeia produtiva, possivelmente, arcarão com os custos de certificação?
4. O mercado de certificação de OGM's é recente (A Genetic ID, com seus quatro anos de existência, é considerada a mais antiga do mercado!), havendo espaço para rápido crescimento. Que estratégias podem ser conduzidas, tanto no mercado interno como no externo, que visam aumentar o número de clientes?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e a aplicações para a agricultura. *Agricultura em São Paulo*, IEA, 47(1):33-52, 2000.
- BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, 25, p. 27-48, Apr. 1982.

ELLAHI, B. Genetic modification for the production of food: the food industry's response. *British Food Journal*, p. 53-72, 1998.

FREWER, L.; HOWARD, C.; SHEPHERD, R. Genetic engineering and food: what determines consumer acceptance? *British Food Journal*, v. 97, nº 8, p. 31-36, 1995.

GRAÇA, C. T. Auditoria da cadeia brasileira de farelo de soja isento de material de origem geneticamente modificado, safra 1999-2000. *Relatório Final de Residência Agrônômica ESALQ/ USP*. Piracicaba, 2000.

KERR, W. A. Genetically modified organisms, consumer, scepticism and trade law: implications for the organisations of international supply chains. *Supply Chain Management*, v. 4, nº 2, p. 67-74, 1999.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. Economia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SNIA. Programme de recherche sur la pertinence et la faisabilité d'une filière sans OGM: résultats intermédiaires. *Info-Développement*, dez. 1999.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

———. et al. *A introdução da soja roundup ready e algumas questões polêmicas*. Disponível em: <<http://www.sbpnet.com.br>>. Acesso em: 1999.

———. (Coord.). *Cinco ensaios sobre qualidade do alimento*. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE AGRIBUSINESS, 9., Águas de São Pedro: PENSA-USP, 1999.

NOTAS DE APOIO DIDÁTICO

A Genetic ID atua em um mercado singular, em que o valor de seu serviço é dado quase exclusivamente por sua reputação. Em última análise, o que essa empresa e seus concorrentes diretos vendem é informação, seu conteúdo e confiabilidade. Particularmente, a compra de produtos livres de transgênicos necessita de informações, que não podem ser obtidas a baixo custo por meio de inspeção direta dos produtos ou mesmo após seu consumo, tratando-se do que a literatura econômica denomina por bens de crença. Como consequência, o estudo de caso deve apoiar-se em material didático que explore aspectos da economia da informação, sejam os efeitos de diferentes níveis de informação, sejam as estratégias desenvolvidas com a finalidade de lidar com o problema informacional. O primeiro passo é identificar as consequências da falta de informação completa no processo de compra e venda. Para tanto, a principal referência é

Akerlof (1970), que apresenta o conceito de seleção adversa. Adicionalmente, a atividade da Genetic ID consiste na identificação de informações relevantes à coordenação da cadeia produtiva, o que é denominado, na literatura, por custos de mensuração, tendo em Barzel (1982) sua principal referência. Os problemas de informação assimétrica e de altos custos de mensuração dos atributos dos produtos são especialmente relevantes no caso de produtos agroindustriais, havendo particularidades sobretudo na definição de estratégias, que as empresas podem utilizar para lidar com tais problemas. Para esse ponto, recomenda-se a utilização dos textos de Zylbersztajn (Coord.) (1999) e Azevedo (2000).

Não somente o processo de compra e venda é afetado pelo fato de as empresas operarem com informação como principal produto. A concorrência entre Genetic ID e seus concorrentes mais próximos é também fortemente afetada por essa característica. Nesse ponto, o livro de Shapiro e Varian (1999) constitui a principal referência. Finalmente, o problema de comercialização de soja transgênica está adequadamente desenvolvido em Kerr (1999), que faz uma resenha sobre as modificações no ambiente institucional e seus impactos sobre as estratégias de comercialização.

15

Irmãos Fontenele: Liderança na Exportação de Castanha de Caju¹



André Meloni Nassar
Matheus Kfourir Marino

*“Nossa missão é trabalhar com produtos agropecuários regionais,
voltados à exportação e com alto valor de mercado”
Ronaldo Fontenele*



Visão geral da fábrica de processamento de castanha da Fontenele (Fortaleza, Ceará).

¹. Os autores agradecem à Fontenele, em especial ao Sr. Ronaldo Fontenele, que desde o início prestigiou a elaboração do estudo de caso. Um agradecimento especial ao professor Dante Martinelli e à Isadora Herrmann pelas leituras críticas e importantes sugestões. Esse estudo de caso foi elaborado pela equipe do Pensa, e não reflete necessariamente a visão dos executivos da empresa. Também agradecem a Lucas Antonio de Sousa Leite, pesquisador da Embrapa.

1 INTRODUÇÃO

Depois de grande reestruturação, o Grupo Irmãos Fontenele, tradicional empresa cearense, com faturamento de R\$ 33 milhões em 1999, definiu seu foco estratégico: processamento de produtos agroindustriais exportáveis. Criado por Humberto Fontenele e hoje gerida por seu filho mais novo, Ronaldo, o grupo optou pela especialização no negócio dos derivados de caju. A decisão estratégica da empresa foi alocar todos os esforços na castanha de caju, negócio esse que os habituou, desde seu nascimento, em atuar quase que exclusivamente no competitivo mercado internacional.

Hoje, é uma empresa especializada no beneficiamento de amêndoa da castanha de caju (ACC) destinada ao mercado internacional. Das empresas que atuam no setor, a Fontenele é a organização de capital brasileiro mais integrada ao comércio externo, já que 99% de sua produção destina-se às exportações. Detém também o posto de segunda maior exportadora em volume.

A Irmãos Fontenele tem capacidade para processar 40 mil toneladas de castanha por ano, na fábrica localizada em Fortaleza, Ceará. A inovação dos processos industriais é o ponto forte da empresa. Em 1998, ao fim da reestruturação organizacional, decidiram investir em tecnologia de processamento. Nesse período, construíram uma nova fábrica, importando tecnologia espanhola e inglesa. É uma das únicas empresas brasileiras com sistema de processamento totalmente mecanizado, uma vez que seus concorrentes ainda utilizam processos semimecanizados.

Seguindo o padrão da indústria cearense, a empresa possui produção própria de castanha, abastecendo em 9% sua capacidade anual. São 14 mil ha produzindo castanha no estado do Piauí.

No mercado de castanha, a Fontenele tem a sua frente dois desafios complementares:

- Crescer no mercado de amêndoa de caju *in natura*, exigente em padrão de qualidade e custo. Nesse mercado, a estratégia dominante é a escala para crescer em participação de mercado.
- Atuar no mercado de consumo final, agregando valor ao seu produto. Isso implica a criação de canais de distribuição.

Reforçando o espírito empreendedor dos proprietários, a empresa inicia novos investimentos. Dessa vez, o alvo é a produção de suco de caju, visando aproveitar o pedúnculo extraído da coleta da castanha. Seus objetivos são ambiciosos, esperando colocar o produto no mercado internacional.

2 OS MERCADOS DE CONSUMO DE ACC

O mercado internacional para amêndoa de caju é comprador, mas impõe barreiras à entrada para os produtos acabados.² As indústrias brasileiras de processamento de castanha não conseguem exportar amêndoa torrada, salgada e embalada, pronta para consumo, para os mercados norte-americanos e europeu, porque não controlam os canais de distribuição internacionais. As barreiras à entrada impostas pela indústria de torrefação e distribuidores, nos países de destino, são grandes, especialmente pelos investimentos em marca, concorrendo com enormes empresas como a Nabisco, e na logística de suprimento para aquisição das diferentes amêndoas que compõem os produtos.

O mercado relevante da amêndoa de caju é o de nozes para aperitivos (*snacks foods*) e sobremesas (chocolates, sorvetes etc.). Além da ACC, compõem também esse mercado: amendoim, noz comum, pecan, castanha-do-pará, ave-lã, amêndoa, pistache e macadâmia. Estima-se que 60% das amêndoas no mundo sejam consumidas como *snacks* e o restante vai para a indústria de doces e panificação.

O mercado de aperitivos é composto por diversos tipos de produtos. Além das nozes, fazem parte desse mercado doces/chocolates, biscoitos, frutas secas e *snacks* típicos (batatas chips, pipoca etc.). Esse mercado representava 15 bilhões de dólares em 1990 nos EUA, sendo que as nozes detinham 6% do total das vendas.

Dentro do mercado de aperitivos, a concorrência dá-se entre as nozes e os demais tipos de produtos. As empresas precisam oferecer todos os tipos de nozes e investir em propaganda e inovação de produto. As nozes são consideradas bens de luxo e não são percebidas pelo mercado como produtos nutritivos. Nesse sentido, sua demanda existe apenas nas classes de alta renda.

Nesse mercado, os amendoins são líderes com quase 53% das vendas nos EUA, seguido dos *mix* de nozes com 21,4%. A amêndoa de caju detinha 12,1% desse mercado, sem contar com o produto vendido no *mix* de nozes. A concorrência entre as nozes é menos relevante do que a necessidade de ampliação de seu mercado total. O amendoim não é uma noz, mas está considerado nesse mercado porque o hábito de consumo, torrado e salgado, é o mesmo das nozes típicas. O produto é o regulador de preço porque é o de menor custo.

A amêndoa de castanha de caju e a castanha-do-pará diferenciam-se das demais nozes que são consideradas “nozes temperadas”, e que têm hábito de consumo nos países do hemisfério norte associado às épocas frias do ano. As

2. Os produtores rurais retiram a castanha do caju e vendem aos processadores que retiram a amêndoa da castanha. A amêndoa pode ser consumida *in natura* (branca) ou torrada e salgada, inteira ou em pedaços.

castanhas, por serem produtos de origem tropical, escapam desse grupo. Por outro lado, o consumo de castanha não consegue crescer sozinho, sem que haja expansão do mercado de nozes. O Quadro 15.1 sintetiza as características do mercado de consumo.

Quadro 15.1 *Características dos mercados consumidores de ACC.*

Mercado relevante	Mercado de consumo	Atributos valorizados	Características
Snacks e aperitivos	Internacional: EUA, União Européia, Japão, China, Canadá e Austrália	Tamanho Integridade Coloração	Composto em <i>mix</i> com outras amêndoas/puras EUA: menor exigência em coloração UE: maior exigência em sanidade Grande dificuldade para segmentar o produto brasileiro
	Nacional: grandes cidades	Integridade Coloração	Vendido a granel ou embalado com ou sem visualização do produto
Sobremesas e doces	Internacional: grandes cidades	Sabor Coloração	Conjugação do sabor da amêndoa com outros produtos: chocolates e sorvetes

Fonte: PENSA, 2000.

3 COMÉRCIO INTERNACIONAL DE ACC

O mercado internacional pode ser dividido em cinco tipos de agentes:

- produtores e exportadores de castanha *in natura*: destacam-se os países africanos (Tanzânia, Guiné-Bissau, Costa do Marfim, Moçambique e Nigéria, entre outros) e asiáticos (Indonésia);
- produtores, importadores de castanha *in natura*, processadores de castanha e exportadores de amêndoa de caju: Brasil, Índia e Vietnã;
- importadores/exportadores de amêndoa, atuando como intermediários e/ou consumidores: Holanda para a União Européia, Hong Kong para a China e Cingapura para o sudeste asiático;
- consumidores de amêndoa de castanha de caju, com destaque para EUA, UE, Canadá, Japão, Austrália e China, incluindo Hong Kong;
- *Brokers/Tradings*/Importadores de ACC, atuando globalmente como agentes no comércio.

As importações mundiais de ACC foram de 147,5 mil toneladas em 1998 e seguem com tendência de crescimento. Entre os mercados consumidores, destacam-se os Estados Unidos, principal comprador (Tabela 15.1), e União Europeia detendo juntos 78% do total em 1998. O restante divide-se entre Austrália, Japão, Canadá, China e Cingapura.

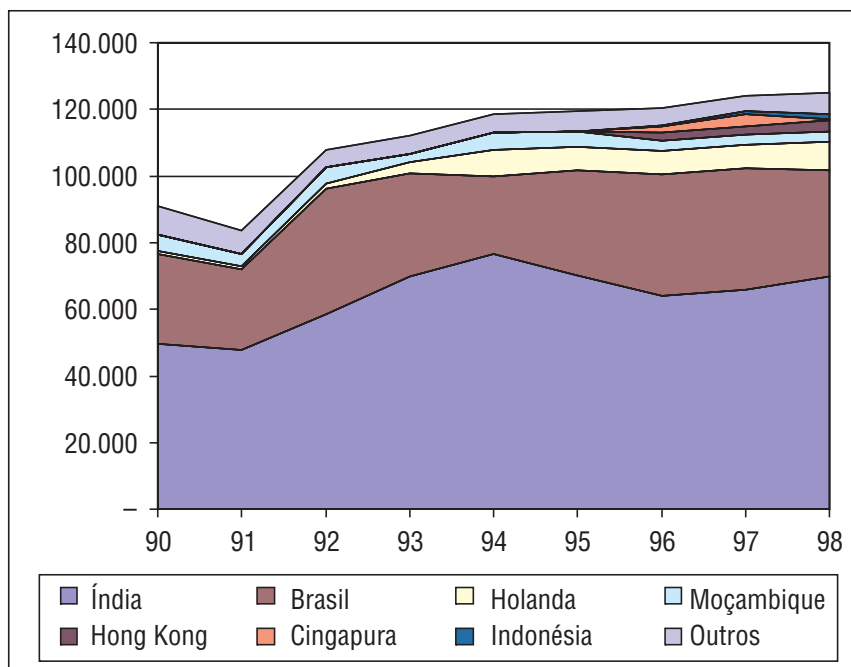
Tabela 15.1 *Importações norte-americanas de ACC pelo Porto de Nova York.*

IMPORTAÇÕES NORTE-AMERICANAS TOTAIS – PORTO DE NY			
	Kg	US\$	Preço médio (US\$/kg)
1994	61.715.762	273.345.660	4,43
1995	53.797.989	245.139.055	4,56
1996	58.231.684	284.964.272	4,89
1997	63.353.958	292.563.107	4,62
1998	64.421.217	298.817.118	4,64
IMPORTAÇÕES NORTE-AMERICANAS DO BRASIL – PORTO DE NY			
	Kg	US\$	Preço médio (US\$/kg)
1994	11.890.958	56.311.165	4,74
1995	14.802.474	68.358.026	4,62
1996	15.245.311	69.874.169	4,58
1997	12.960.224	56.196.490	4,34
1998	11.088.902	49.552.470	4,47
IMPORTAÇÕES NORTE-AMERICANAS DA ÍNDIA – PORTO DE NY			
	Kg	US\$	Preço médio (US\$/kg)
1994	26.360.038	112.562.480	4,27
1995	16.682.316	73.774.440	4,42
1996	13.509.547	66.431.036	4,92
1997	12.900.943	60.328.571	4,68
1998	13.341.737	61.203.581	4,59

Fonte: Usda.

O tamanho do mercado é crescente, mas as participações dos importadores mudam ao longo do tempo. Enquanto os EUA seguem com volumes importados constantes, UE, Austrália, China e Cingapura apresentam crescimento. Na

UE, os maiores importadores são Holanda, Alemanha, Reino Unido e França, sendo que a Holanda atua como porto de entrada redistribuindo internamente. As importações chinesas incluem os dados de Hong Kong, que importa no mercado e exporta para a China. Cingapura também é uma região importadora e exportadora fornecendo para o sudeste asiático (Gráfico 15.1).



Fonte: Fao e Iplance.

Gráfico 15.1 *Exportações mundiais de amêndoa de castanha de caju (toneladas).*

Os grandes fornecedores mundiais são Índia e Brasil. A Índia é o maior exportador mundial, detendo pouco mais de 50% das exportações e o Brasil vem em segundo lugar com aproximadamente 30%. A Índia necessita importar castanha *in natura* porque sua produção é insuficiente para atender suas exportações. A produção indiana atende a cerca de 50% de sua demanda exportadora, considerando uma produção de 150 mil toneladas de castanha e um equivalente nas exportações de 300 mil toneladas,³ representando uma ameaça ao país. As importações indianas de castanha *in natura* devem ser dificultadas em função dos tradicionais fornecedores estarem começando a processar castanha regionalmente (Tabela 15.2).

³ As exportações indianas de ACC são de 75 mil toneladas anuais, o que equivale a 300 mil toneladas de castanha de caju utilizando coeficiente de 0,25 kg de ACC para cada 1 kg de castanha de caju.

Tabela 15.2 *Exportações brasileiras e indianas para EUA e UE.*

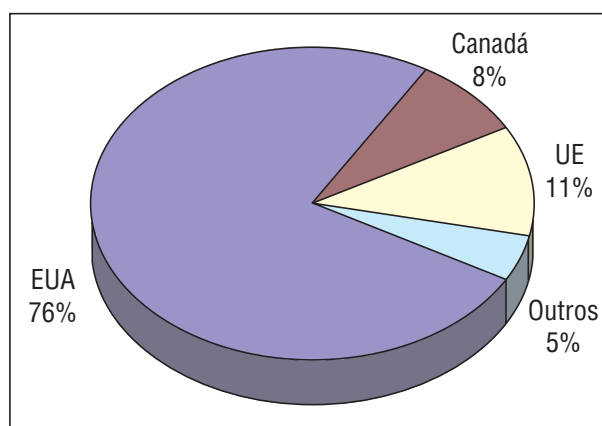
	EUA	UE
Total (ton.) ¹	64.405	41.832
Brasil (ton.) ²	18.241	2.752
Índia (ton.) ²	33.631	24.678
Participação Brasil (%)	28%	7%
Participação Índia (%)	52%	59%

1 Dados de 1998, sendo que para a UE foi excluído o comércio intrabloco.

2 Dados de 1999.

Fonte: Fao, Secex, CEPC e Imports Commodity Report.

As exportações indianas são diversificadas e atendem a todos os grandes mercados consumidores: EUA, União Européia e Sudeste Asiático, entretanto, nos últimos anos, apresentam leve tendência de concentração nos EUA e UE. Já as exportações brasileiras de ACC estão concentradas no mercado norte-americano que representa quase 80% do total exportado (Gráfico 15.2). A Fontenele segue o padrão do mercado brasileiro exportando 85% em volume para os EUA e 15% para UE. Esse ano, entretanto, as exportações estão mais concentradas nos EUA, que vêm representando ao longo de 2000 o valor de 95% das compras internacionais (Tabela 15.3).



Fonte: Secex.

Gráfico 15.2 *Exportações brasileiras de ACC: principais países de destino (1999).*

Tabela 15.3 *Exportações brasileiras de ACC por empresa.*

Exportações de castanha de caju, fresca ou seca, sem casca por empresa: 1996 a 1998							
Empresas	Volumes (t de ACC)			Valores (US\$ mil)			Participação (valor) %
	1996	1997	1998	1996	1997	1998	
Iracema – indústria de caju	7.254	7.673	6.072	33.568	33.323	26.626	21,4
Irmãos Fontenele	4.291	4.635	3.253	19.421	19.375	13.324	11,9
Cascaju agroindustrial	3.945	3.723	2.430	17.968	15.959	12.103	10,6
Caisa	4.144	3.881	3.314	18.334	15.842	14.135	11,1
Cione	2.201	3.075	1.846	10.599	13.420	8.146	7,4
CEC – Cia. Exp. de castanha	3.198	2.223	2.334	14.049	9.272	8.658	7,3
Usibrás	1.562	1.730	986	7.990	7.710	4.538	4,6
A. Ferreira Ltda.	1.064	1.238	841	4.954	5.465	3.631	3,2
Empesca	3.208	2.669	1.639	15.496	12.238	7.340	8,0
CIPA	1.842	2.064	424	8.883	9.248	1.618	4,5
Europa	0	599	837	0	2.568	3.533	1,4
Agroindustrial Gomes	1.492	2.096	1.746	6.879	9.161	7.880	5,5
Outros	2.024	742	63	9.364	3.338	332	3,0
Total	36.225	36.348	25.785	167.505	156.919	111.864	100,0

Fonte: Secex/MICT.

4 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

O canal de distribuição da ACC no mercado internacional é composto pelos seguintes agentes:

- *Broker* ou *trader* (exportador) localizado no Brasil ou nos países de destino.
- Importador e/ou *trader*.
- Torrefadores: importando direta ou indiretamente.
- Varejistas: supermercados e pequeno varejo.
- Consumidores industriais.

A estrutura do canal de distribuição varia em função do mercado. Nos Estados Unidos, o canal é composto por *brokers*, importadores e torrefadores. Na Europa e Japão, predominam os *traders* e os torrefadores, e não há a figura do importador.

Os *brokers* e os *traders* têm a mesma função, mas utilizam estratégias diferentes. Ambos atuam como agentes facilitadores na intermediação da operação de exportação. São agentes especializados no acompanhamento dos mercados, e têm conhecimento das cotações nas diversas localidades, uma vez que não existe um parâmetro de preço, como a presença da bolsa. Algumas de suas funções são: aproximar vendedores e compradores, fazer a tramitação dos papéis (cartas de crédito, certificados de produtos), comunicar as tendências internacionais do mercado para os industriais, como a necessidade de certificação, além de auxiliar na abertura de novos mercados. Os *traders* assumem mais risco do que os *brokers* porque fazem compras futuras adiantando o recurso superior a seis meses. Os *brokers*, por sua vez, somente fazem a intermediação sem adiantar recurso a médio prazo.

O importador é um agente multiproduto porque comercializa diversos tipos de mercadorias do mercado de *snacks foods*, entre eles a amêndoa de caju. Geralmente, não agregam valor industrial ao produto, mas há casos de empresas que se verticalizaram para frente. São responsáveis pela formação de estoques e logística de matéria-prima para os torrefadores. Os importadores são originadores de produto e não atuam junto ao consumidor final.⁴

Os torrefadores são empresas que atuam junto ao consumidor final e, por isso, investem em marca, embalagem e novos produtos. Alguns são especializados em nozes e outros atuam em todo o mercado de *snacks*. Existem dois grupos estratégicos, mais visíveis no mercado norte-americano:

- a) Torrefadores de grande porte, de atuação nacional e internacional, focados no mercado de *snacks foods*. Distribuem seus produtos para o consumidor final por meio dos supermercados e grandes varejistas como: Price Club, Coast Co. etc. É um mercado concentrado em grandes empresas tais como Nabisco, San Fillipo etc.
- b) Torrefadores, pequenos e médios, focados no mercado de nozes de atuação regional, nacional e internacional. Distribuem seus produtos ao consumidor final por meio dos supermercados e do pequeno varejo, como lojas de *fancy foods*, conveniência etc. São fornecedores também para o mercado industrial. Esse mercado é pouco concentrado e composto por muitas empresas.

No primeiro grupo, a torrefação de nozes é uma divisão da empresa que atua com todos os tipos de aperitivos. No segundo grupo, são empresas especia-

4. Um exemplo de importador no mercado dos EUA é a Red River Foods.

lizadas em torrefação, embalagem e distribuição de nozes, e algumas delas são especializadas em um tipo de noz e chegam a ter produção própria.

O mercado internacional de nozes é bastante exigente em qualidade e padronização de produto. A ACC é comercializada em padrões internacionais que valorizam os produtos inteiros, alvos e de maior tamanho. Há, entretanto, mercado para todas as classificações.

O processo de quebra da castanha, de classificação e separação das amêndoas exige cuidado especial das indústrias. Um dos diferenciais da Fontenele é a alta tecnologia empregada na mecanização da atividade, proporcionando menores índices de quebra, comparado com a média das indústrias mecanizadas brasileiras, e excelente classificação final, evitando o manuseio do produto. As indústrias semimecanizadas têm muita mão-de-obra alocada nessa etapa do processo para garantir a classificação correta, embora possuam baixo percentual de quebra.

Na questão da qualidade, destacam-se dois itens: sanidade do produto e aspectos nutricionais. Os mercados de consumo são muito exigentes em relação à segurança dos processos industriais. Na importação, os controles sanitários são grandes e todas as cargas são analisadas. A preocupação maior é com a presença de coliformes fecais e aflatoxina. A parte nutricional foi incorporada no posicionamento de marca das empresas, especialmente aquelas que atuam junto ao consumidor final. Excetuando-se algumas regiões, as nozes são consideradas produtos de baixa qualidade nutricional, alto teor de gordura, tendo pouco a contribuir na alimentação do consumidor. As empresas de torrefação procuram romper com essa visão enfatizando as qualidades nutricionais dos produtos. Existem esforços também de promoção conjunta para elevar o consumo total de nozes.

Os consumidores industriais internacionais (chocolates, sobremesas e doces), tradicionalmente grandes corporações, como Nestlé, adquirem ACC dos importadores, ainda crua, para serem incorporadas nos produtos, muitas vezes nem sinalizados no consumo final. É um mercado comprador de amêndoas quebradas, menor valor, com elevada exigência de sabor devido ao consumo *in natura*. Grande parte da produção brasileira destina-se a esse segmento.

5 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE CASTANHA

A indústria de processamento de castanha de caju está localizada no Nordeste brasileiro, predominantemente no Ceará (Tabela 15.4). São empresas de capital nacional, com exceção da Iracema, empresa do grupo Nabisco. O ambiente competitivo da indústria de processamento de castanha dá-se no merca-

do internacional porque a grande parcela da produção é destinada ao exterior. O mercado internacional é comprador e, desde que as amêndoas estejam em conformidade com as normas sanitárias, ele absorve todos os produtos independentemente de sua classificação. Vantagens competitivas podem ser obtidas por ganhos no rendimento industrial, ou pela maior participação de ACC inteiras no *mix* final da empresa.

Tabela 15.4 *Produção brasileira de castanha de caju – em toneladas.*

Produção total	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ceará	53831	77358	46426	22921	68865	81347	83237	48470
Piauí	23981	43056	26627	30211	33069	47438	24653	22145
Rio Grande do Norte	24011	57265	26685	10350	25591	36357	40436	34146
Maranhão	2419	5753	5159	7045	6715	6322	4173	4072
Paraíba	1180	1264	2084	673	6925	8550	5816	6125
Outros	10826	10376	10801	12848	15240	11454	13937	15766
Total	116248	195072	117782	84048	156405	191468	172252	130724

Fonte: IBGE.

Verifica-se a existência de dois grupos estratégicos no segmento processador: (i) corte mecanizado; e (ii) corte manual. O sistema mecanizado é composto por grandes empresas, apresentando custo inferior e exigindo escala.⁵ Nesse grupo, a velocidade na adoção de inovações tecnológicas com o intuito de reduzir as quebras na industrialização e manutenção da qualidade da ACC revela-se como principal fator diferenciador. Já no processo manual, pequenas indústrias, a valorização do produto final pelos compradores é fundamental para o sucesso na atividade devido ao custo superior, atuando marginalmente no sistema.

O padrão de concorrência no suprimento de castanha também é o preço, mas não há pagamento diferenciado por classificação. A indústria classifica a castanha por seu tamanho antes de entrar na linha de corte. As indústrias são parcialmente verticalizadas, variando de 5% a 90% de fornecimento próprio

5. O custo industrial de uma empresa de grande porte é estimado em R\$ 2,4 a 2,8/kg de amêndoas produzidas, exclusive matéria-prima (Almeida e Soares, 1996). Os custos de processamento de castanha de uma indústria de pequena escala variam de R\$ 3,6 a 3,8/kg de amêndoas produzidas exclusive matéria-prima (no valor inferior foram retirados os impostos e custos financeiros de estocagem) (Embrapa, 1996). Os custos de processamento na unidade produtiva foram estimados em R\$ 3,5/kg de amêndoas produzidas exclusive castanha (Associação de Apoio das Comunidades do Campo, 1997).

entre as empresas (exceção à Iracema, e as pequenas Usibrás, Empesca, Europa, A. Ferreira, Cajugomes). As empresas estabelecem contratos informais com intermediários, adiantando recurso no início da safra. Geralmente, são esses intermediários que estabelecem a competição de preço entre si, especialmente no final da safra.

Verifica-se elevada capacidade ociosa na indústria, diretamente relacionada ao suprimento de matéria-prima, castanha de caju (Tabela 15.5). A elevada intermediação não propicia mecanismos que incentivem a produção agrícola, forçando as empresas a se integrarem verticalmente. O mercado internacional é comprador, com preços preestabelecidos. Às empresas nacionais cabem as estratégias da redução de custo, seja na gestão do suprimento, ou no processamento industrial.

Tabela 15.5 *Capacidade instalada de indústria processadora de amêndoas de castanha de caju no Brasil.*

Empresas	%	Capacidade instalada (toneladas de castanha/ano)
Iracema – CE	17,5	55.000
Irmãos Fontenele – CE	12,7	40.000
Caísa/CIOL – CE	12,7	40.000
Usibrás – RN	7,9	25.000
Cascaju – CE	9,5	30.000
Cione – CE	6,4	20.000
Empesca – CE	6,4	20.000
Cipa – CE	9,5	30.000
Europa – PI	3,2	10.000
Ferreira – RN	3,2	10.000
S. Paulo Potengi – RN	1,6	5.000
CEC – CE*	4,7	15.000
Outros	4,7	15.000
Total	100,0	315.000

* Na safra 1999/2000 não operou.

Fonte: Dados da pesquisa de campo. Informações pessoais obtidas junto ao Ronaldo Fontenele, coordenador do Programa especial de exportações de castanha de caju, e do Sr. Jeremy Holt, *broker* atuante no mercado de amêndoas de castanha de caju em Fortaleza-CE, em entrevista concedida a Lucas Leite, da Embrapa Agroindústria Tropical, por telefone, em 14 e 15 de setembro de 2000.

O ambiente competitivo na indústria de torrefação internacional é completamente diferente daquele da indústria de exportação de ACC. No primeiro, o padrão de concorrência é a marca, apresentação do produto, ponto-de-venda.

Atua diretamente nos supermercados norte-americanos e europeus e, por isso, despende muito recurso em comunicação. Já na indústria brasileira de processamento de castanha o padrão de concorrência é o preço. O Quadro 15.2 apresenta o ambiente competitivo nas indústrias de processamento de ACC e torrefação de nozes.

Quadro 15.2 *Ambiente competitivo no mercado de nozes: beneficiamento e torrefação.*

Mercado relevante	Indústria	Variável de concorrência	Estratégia da firma
Snacks/aperitivos	Beneficiamento de ACC	Preço Padronização	Elevação de <i>market share</i> Elevação das ACC de alto padrão no <i>mix</i> de produto Abertura de novos mercados
	Torrefação de nozes	Preço Marca Promoção	Investimento em promoção do produto e marca Inovação em produto Ações para elevar o consumo <i>per capita</i> de ACC

Fonte: PENSA, 2000.

Como subproduto, tem-se o pedúnculo do caju, atualmente pouco utilizado. A dificuldade especialmente advinda da alta perecibilidade do produto, e necessidade de abertura de mercados externos para o suco de caju, transforma-o em um recurso desprezado. Entretanto, a contínua busca por redução de custo, padrão competitivo do setor, provavelmente transformará o processamento do pedúnculo em uma alternativa viável.

5.1 O dilema do fornecimento de matéria-prima

Um dos mais graves problemas da indústria de beneficiamento de castanha é o suprimento de matéria-prima. Todas as indústrias são obrigadas a formar estoques de castanha de até sete meses para manter suas fábricas em funcionamento na entressafra. A produção, concentrada nos estados do Nordeste, não responde à demanda da indústria e não dá sinais de crescimento desde a década de 80. O resultado é uma capacidade ociosa generalizada.

O sistema de compras é baseado em diversos intermediários que remuneram mal o produtor e prejudicam a indústria, formando estoques com produto de baixa qualidade. Apesar do intermediário arcar com o custo de logística do

suprimento e dar flexibilidade de compras para a indústria e liquidez na venda do produtor, esse sistema gera seleção adversa ao próprio industrial e inibe o desenvolvimento de canais de comercialização inovadores.

O sistema de compras via mercado, pulverizado em intermediários de pequeno e grande porte, oferece uma flexibilidade ilusória às empresas de beneficiamento de castanha. A estratégia de possuírem diversos canais de compras com vários intermediários garante abastecimento a curto prazo, dentro de uma safra, mas, a longo prazo, vai prejudicando o próprio comprador. O preço pago ao produtor não é remunerador da atividade, o que inibe a aplicação de recursos para tratamentos culturais, adubação, manutenção das áreas e a realização de novos investimentos.

Esse sistema de compras sustenta-se porque a produção de caju apresenta grande heterogeneidade, coexistindo sistemas de extrativismo de castanha em bosques de reflorestamentos com plantios de cajueiro anão, precoce, de alta tecnologia. Para enfrentar essa situação, as indústrias partiram para produção própria, visando garantir parte do abastecimento das fábricas, no entanto, ainda sem participação expressiva.

Além das empresas praticarem a chamada “compra na folha” pagando adiantado pelo produto. Esse adiantamento de capital de giro, fundamental para aquisição de matéria-prima, tem sido prejudicial às processadoras porque elas são obrigadas a financiar parte de seu capital de giro no exterior, especialmente por meio dos importadores. Esse sistema de financiamento inibe as empresas de buscarem novos canais de distribuição porque dependem do financiamento dos seus clientes.

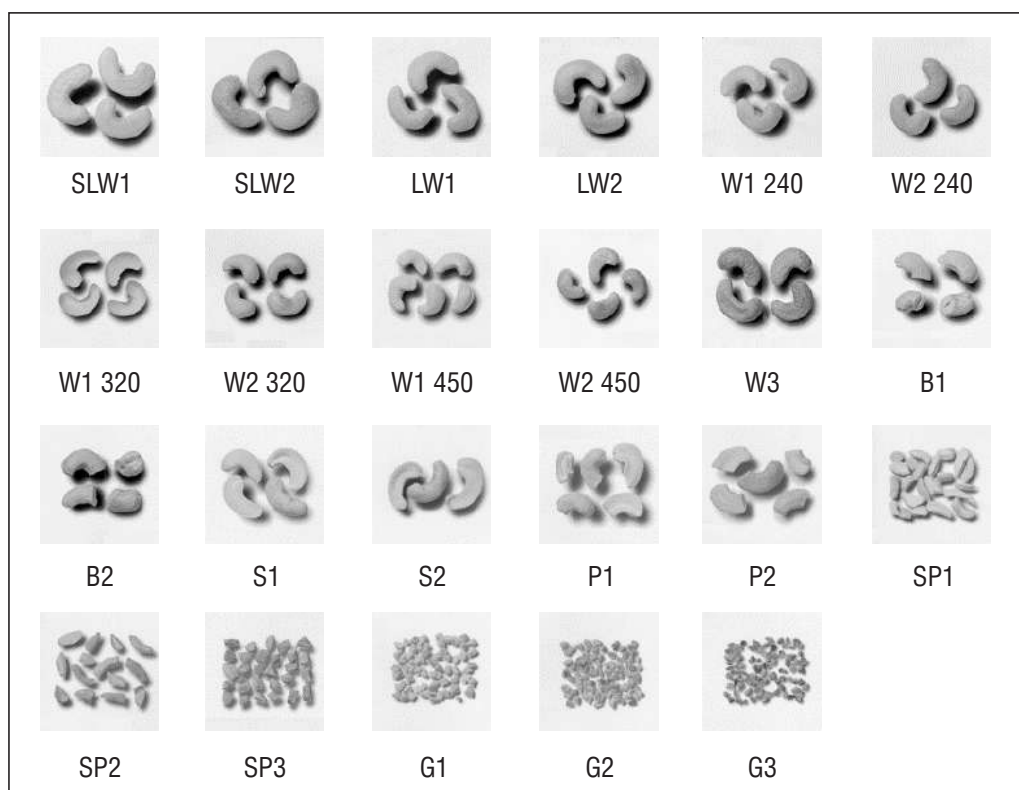
A Fontenele não se diferencia do padrão da indústria em seu fornecimento, mas reconhece os problemas de sua cadeia de suprimento. Em vez de partir para ampliação de sua produção, ela está em busca de parceiros fornecedores que lhes garantam castanha de melhor qualidade e padrão.

6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA FONTENELE

A Fontenele exporta amêndoas de castanha de caju, classificadas segundo nomenclatura internacional (Quadro 15.3) e embaladas em caixas de 50 libras-peso (cada caixa equivale a 22,68 kg de ACC). Dentro das caixas, o produto é acondicionado em embalagens lacradas a vácuo ou em latas. A forma de acondicionamento dependerá da necessidade do cliente. Para mercados como o norte-americano, o padrão é exportar nas embalagens a vácuo, por exemplo. A Fontenele utiliza os canais de distribuição tradicionais: o padrão tem sido a venda de seus produtos para um importador no país de destino com um *broker* facilitando a operação.

Quadro 15.3 Classificação da ACC da Fontenele para o mercado internacional.

Ilustração



Descrição

	Qualidade da cor (grades 1, 2 e 3)		
Tamanho	alvo e levemente amarelado	amarelado e levemente amarronzado	marrom e levemente azulado
Inteiros e supergrandes (<i>super large whole</i>)	SLW1	SLW2	
Inteiros grandes (<i>large whole</i>)	LW1	LW2	
Inteiros (<i>whole</i>)	W1 240 W1 320 W1 450	W2 240 W2 320 W2 450	W3
Quebrados (<i>butts</i>)	B1	B2	
Pedaços pequenos (<i>small pieces</i>)	SP1	SP2	SP3
Batoques (<i>splits</i>)	S1	S2	
Grânulos (<i>granules</i>)	G1	G2	G3
SLW = 120 a 180 unidades por libra			
LW = 180 a 210 unidades por libra			
W240 = 240 unidades por libra			
W320 = 320 unidades por libra			
W450 = 450 unidades por libra			

Fonte: Fontenele (www.fontenele.com.br).

As cartas de crédito emitidas para cada transação revelam-se como os contratos formais existentes nesse mercado, mas torna-se cada vez mais comum o importador financiar o exportador, especialmente no caso da Fontenele. Esse financiamento equivale ao adiantamento de recurso, mais praticado na época de formação de estoques dos exportadores brasileiros, caracterizado por um período médio de quatro meses no ano. As exportações são feitas FOB e as cotações variam dia a dia. O preço recebido é formado no destino, descontando frete e seguro até o Porto de Fortaleza, próximo de \$ 1.400 por contêiner. Como as demais exportadoras, a Fontenele é tomadora de preços no mercado internacional.

Nesse mercado, a concorrência se dá por preço e os ganhos dos processadores estão proporcionalmente relacionados com a capacidade de ofertar produtos mais valorizados. Esse padrão de concorrência se replica em todo o sistema da castanha de caju até o produtor, proporcionando baixo incentivo para melhoria de qualidade. A autonomia no suprimento de castanha de caju da em-

presa não chega a 12%, bem inferior à média do setor, muitas vezes ocasionando dificuldade para manutenção da capacidade e geração de recursos para o financiamento do estoque ao longo do ano. Os importadores disponibilizam recursos antecipando em até seis meses; entretanto, as empresas ficam estrategicamente dependentes. O desenvolvimento de parcerias com os fornecedores configura-se como uma das metas da empresa.

7 INOVAÇÃO NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

No canal de distribuição tradicional, consumidor da matéria-prima ACC é formado por importadores e torrefadores. Como estes últimos são responsáveis pela distribuição e agregação de valor via marca, as possibilidades de inovação são bastante restritas.

Diante dessa estrutura de mercado, o fator de competitividade da Fontenele é a comercialização de produtos de alto padrão para elevar a receita por carga remetida. Nesse sentido, para ganhar competitividade no mercado internacional a empresa segue as seguintes estratégias:

- ganhos contínuos de eficiência no processamento para elevar o número de amêndoas inteiras e melhorar a qualidade de seu produto final;
- rígido controle de sanidade para evitar contaminação ou desenvolvimento de patógenos;
- criação de canais de fornecimento de castanha de melhor qualidade e maior tamanho para garantir um produto melhor no final do processo. Esse é um ponto de estrangulamento da empresa porque hoje ela não consegue garantir qualidade, regularidade e padronização das castanhas. Existem também os problemas advindos da sazonalidade da produção que obrigam a empresa a formar estoques de até sete meses para manter as fábricas em operação.

A Fontenele não consegue apropriar-se das margens geradas pelo mercado de nozes que ficam concentradas nos importadores. Quando esses conseguem especular com seus estoques, nos torrefadores, agregam marca, mas precisam investir em propaganda e nos varejistas, incorporando margens decorrentes de possuírem os pontos-de-venda. Estima-se que os importadores, torrefadores e distribuidores apropriem-se de grande parte do valor adicionado da ACC.

No varejo norte-americano, o preço da ACC torrada e embalada aproxima-se de US\$ 10,00/lb., sendo que *in natura* é exportada do Brasil por US\$ 2,50/lb., um quarto do valor total de venda.

As possibilidades de inovação da empresa ficam restritas quando sua atuação dá-se nos canais tradicionais. O máximo que pode ser feito é tentar elimi-

nar intermediários, vendendo seus produtos diretamente para a indústria de torrefação. Essa operação pode ou não ser feita por meio de um *broker*; no entanto, não é a questão crucial por causa do custo desse agente ser bastante baixo, tanto para o vendedor, como para o comprador.

A venda para o importador diminui os custos de transação para a empresa porque ele faz toda a operação logística, compra todas as classificações de produto e financia o exportador com adiantamento. Sua principal desvantagem é o preço pago, que é o mais baixo. O importador também é formador de estoques, tomando grandes posições de produto, levando à queda nos preços em determinados períodos do ano.

Outra alternativa seria a venda para as empresas de *snack foods*. Essas empresas, entretanto, não têm interesse em dispersar suas compras em vários fornecedores. Elas necessitam de escala e regularidade de fornecimento e, por isso, optam por comprar dos importadores, que também oferecem outros tipos de amêndoas.

A terceira alternativa é a venda direta para as empresas de torrefação especializadas em nozes. A grande vantagem dessa operação é a possibilidade de acréscimo de preço em relação ao importador, entretanto, a operação é a prazo e com risco elevado. Experiências passadas da Fontenele demonstram que o diferencial de preço não supera 10 cents/caixa, com pagamento a prazo, não viabilizando o canal em virtude do elevado risco e pequena liquidez. Tendo em vista que são empresas de menor porte, elas teriam interesse em possuir fornecedores cativos. O problema dessa transação revela-se na necessidade dos torrefadores de continuar o fornecimento junto ao importador para adquirir outras nozes, ou até mesmo da ACC. O desenvolvimento de um canal exclusivo pode gerar problemas para as empresas junto ao canal tradicional, passando a ser concorrente. Além disso, nem a Fontenele, nem os torrefadores são especializados em logística, gerando a necessidade de inclusão de uma empresa especializada no transporte do produto dentro dos EUA.

No canal de distribuição tradicional, portanto, exportar para um agente especializado em importação acaba sendo a alternativa mais interessante porque o menor preço pago é compensado pelos serviços de gestão da transação que esses agentes realizam e por financiamentos oferecidos. Exportar para o torrefador tem preço superior, mas implica a geração de novos custos para os agentes, inibindo o desenvolvimento do canal.

8 DESAFIOS NA BUSCA DE DIFERENCIAÇÃO E NOVOS PRODUTOS

O grande desafio da Fontenele é desenvolver novos canais de distribuição de ACC no mercado internacional para que a empresa consiga se apropriar de parte da margem, hoje distribuída entre torrefador e varejo. A Fontenele espera

diferenciar seu produto junto ao consumidor estrangeiro. As barreiras à entrada no mercado de consumo final são muito altas, mas há alternativas viáveis. As maiores barreiras estão na indústria de *snack foods* e nos supermercados. Esse canal só comporta o fornecimento tradicional.

Aliás, no comércio internacional de amêndoa de castanha de caju *in natura*, hoje ocupado pelas empresas brasileiras e indianas, não há outras alternativas senão os canais tradicionais. O mesmo raciocínio vale para o mercado industrial, comprador de ACC quebrada e/ou moída.

A mudança estratégica da Fontenele está em comercializar um produto de maior valor agregado. Na ACC, isso significa vender a noz torrada e salgada diretamente para o varejo. Quais os desafios implícitos dessa mudança estratégica?

- O mercado consumidor está à procura de nozes para aperitivos. Isso implica que a ACC da Fontenele sempre será uma parte de um portfólio de nozes. Será muito difícil para a Fontenele formar sua marca, no exterior, vendendo apenas amêndoas de caju.
- Distribuição do produto final pelo pequeno varejo, tendo em vista que os grandes supermercados preferem suprimento direto das grandes empresas. Algumas alternativas são as lojas de conveniência e outros canais tais como serviços de alimentação (*catering*). Nesse item, entra a distribuição do produto via mercado de marcas próprias. Nos EUA, estima-se que 28% das vendas de nozes são feitas por marcas próprias de lojas de conveniência.
- Desenho de uma estratégia de entrada no mercado final. A melhor estratégia parece ser a busca por parceiros posicionados no mercado de distribuição e/ou torrefação. O parceiro será importante porque diminui os custos de formação da marca. Deve-se buscar um parceiro que atribua alto valor ao mercado de nozes e, em especial, à amêndoa de castanha de caju. A outra possibilidade é a compra ou associação formal com marcas já estabelecidas nos EUA e na Europa.

8.1 Suco de caju e castanha

Os planos da Fontenele em entrar no mercado de suco estão baseados no grande volume de pedúnculo produzido em suas áreas de plantio de caju, que poderão garantir 100% de fornecimento próprio. De cada quilo de castanha produzida, estima-se que sejam produzidos 9 kg de pedúnculo, matéria-prima para a indústria de suco. Além disso, o pedúnculo de caju tem a seu favor preço menor do que a castanha. No suco, por outro lado, a sazonalidade de produção é mais acentuada.

O único ponto comum entre o suco e a castanha está no caju. A organização dos sistemas de produção, processamento e distribuição são completamente diferentes.

A indústria de esmagamento do pseudofruto precisa estar próxima às áreas de plantio porque o pedúnculo colhido e separado da castanha precisa chegar em até 24 horas para esmagamento. A restrita mobilidade em termos de regiões e alta perecibilidade do pedúnculo obrigam as empresas a formarem grandes estoques de suco concentrado.

O mercado de suco apresenta vários problemas. É preciso resolver as pendências tecnológicas para garantir palatabilidade (teor de tanino), aparência e sanidade (utilização de conservantes), de logística de transporte de matéria-prima e produto acabado e de mercado, ligadas ao comportamento do consumidor e às barreiras à entrada nos mercados internacionais.

Vale lembrar que essa indústria já satisfaz a demanda brasileira e, mesmo assim, consome uma pequena parte do pedúnculo produzido. Esse mercado não é, portanto, dinâmico e com possibilidade de grande crescimento.

Tabela 15.6 *Balanço patrimonial.*

ATIVO (em mil reais)	1999	1998	1997
Disponível	3.258	2.672	2.656
Clientes	6.711	5.238	4.812
Realizável a curto prazo	4.477	3.146	1.667
Estoque	7.530	3.007	7.005
Total Circulante	21.977	14.063	16.140
Realizável a Longo Prazo	21.804	19.045	15.360
Imobilizado	32.049	32.018	30.883
Investimento	8.019	6.635	7.406
Total do Permanente	40.068	38.653	38.289
Total de Ativos	83.849	71.761	69.789

PASSIVO (em mil reais)	1999	1998	1997
Fornecedores	639	167	1.808
Obrigações trabalhistas	313	224	415
Empréstimo	15.881	11.425	12.739
Contas a pagar	935	2.124	752
Total Circulante	17.768	13.940	15.713
Exigível a longo prazo	23.458	12.876	11.286
Patrimônio líquido	42.624	44.946	42.790
Total de Passivos	83.849	71.761	69.789

Tabela 15.7 *Demonstração do resultado do exercício.*

	1999	1998	1997
Receita operacional bruta	33.078.523	18.438.319	24.499.170
Impostos e devoluções	(298.809)	(143.233)	(520.024)
Receita operacional líquida	32.779.714	18.295.086	23.979.146
Custos de vendas	(26.521.458)	(14.046.800)	(19.257.267)
Lucro bruto	6.258.256	4.248.286	4.721.879
Despesas/receitas operacionais	(6.226.810)	(4.094.710)	(4.205.729)
Lucro operacional antes das participações societárias	31.446	153.576	516.150
Resultado de part. societárias	(2.399.270)	(824.300)	–
Prejuízo (lucro) operacional após as participações societárias	(2.367.824)	(670.724)	516.150
Despesas não operacionais	(1.514)	(42.601)	(7.182)
Receitas não operacionais	48.695	159.747	11.635
Prejuízo (lucro) líquido do exercício antes do IR e cont. social	(2.320.642)	(533.578)	520.603
Prejuízo (lucro) do exercício	(2.324.572)	(588.790)	367.503

Quadro 15.4 *Comentários sobre o desempenho financeiro da Fontenele.*

- Até a mudança do regime cambial, os anos de Plano Real não foram fáceis para os exportadores de castanha. Com grande parte de suas receitas resultantes das exportações, o período de câmbio sobrevalorizado espremeu o valor das vendas e dos estoques das empresas provocando, assim, uma expressiva redução na rentabilidade e no capital de giro.
- Para agravar ainda mais esse quadro, as sucessivas crises financeiras na Ásia, México e Rússia tiveram reflexos diretos na economia brasileira, reduzindo drasticamente a oferta de recursos para capital de giro por parte do sistema financeiro, principalmente para as empresas que não tinham outras alternativas de captação de recursos.
- A falta de capital para aquisição de matéria-prima durante a safra compromete o resultado da empresa, uma vez que elas necessitam de grandes volumes de estoques de castanhas para enfrentar a sazonalidade da produção agrícola.
- Ao mesmo tempo, parte das receitas da Fontenele foram alocadas no socorro de uma empresa coligada apertando ainda mais o seu retorno. Hoje, esse problema já está equacionado pela família.
- O desempenho financeiro da Fontenele reflete essa situação. A solução encontrada pela empresa foi a busca de parceiros no mercado internacional dispostos a financiar capital de giro utilizado para formação e carregamento dos estoques.
- O endividamento da empresa é decorrente das dívidas junto ao setor financeiro, que estão em sua maioria negociadas a longo prazo e dos adiantamentos de clientes necessários para financiar o carregamento dos estoques.
- A mudança de regime cambial trouxe novos horizontes para a empresa. As vendas se recuperaram de imediato em 1999, com crescimento de quase 80% em relação ao ano anterior e crescerão ainda mais em 2000.
- A solução encontrada para financiar os estoques, por meio dos parceiros internacionais, embora mantenha o nível de endividamento alto, tem garantido o suprimento de matéria-prima e levado à diminuição da capacidade ociosa da fábrica.

9 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. A incorporação contínua de novas tecnologias no processamento industrial, buscando rendimento superior, será suficiente para criar ou manter uma vantagem competitiva para a Fontenele no mercado internacional? Tecnologias que gerem novos produtos? Quais novos produtos?
2. Olhando para trás na cadeia produtiva, como solucionar o problema da dificuldade de suprimento de castanha (a empresa processa apenas 9% de matéria-prima própria)? A atividade agrícola não é seu negócio. Como desenvolver fornecedores capazes de atender as exigências industriais?
3. Se um dos objetivos da empresa for atuar nos segmentos de consumo final dos mercados internacionais, quais as melhores estratégias de entrada e distribuição nos países consumidores? Exportar para *marca própria* do varejo (exemplo: marca Carrefour, Great Value, Qualitá, entre outras), aquisição ou licenciamento de marcas já estabelecidas nesses mercados, distribuir por meio do pequeno varejo etc.? Vale tentar estabelecer sua marca? Se sim, como? A empresa deveria explorar os mercados de *fair trade* e orgânicos? Procure discutir as estratégias que permitiriam à Fontenele se apropriar das oportunidades que o mercado oferece.
4. O desenvolvimento de novos canais de distribuição, com maior valor agregado, transformam os atuais compradores da Fontenele em concorrentes. Como lidar com esse dilema em virtude da exigência de uma fase de transição, onde o bom relacionamento com ambos é fundamental? Que canais poderiam ser desenvolvidos? Até que ponto a atuação intensiva nos produtos diferenciados poderá prejudicar o desempenho no mercado tradicional, carro-chefe da empresa até hoje?
5. A empresa deve entrar no mercado de suco, a despeito das diferenças estruturais quando comparado com a castanha? Como desenvolver o mercado internacional de suco? E, em relação a todos os seus produtos, que atenção dar ao mercado interno?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, J. P. P.; SILVA, V. V. (Org.). *Cajucultura: modernas técnicas de produção*. Embrapa/CNPAT. 1995. 292 p.
- FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M.; AZEVEDO, P. F. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Pioneira, 1997. 286 p.
- LEITE, L. A. S. *A agroindústria do caju no Brasil: políticas públicas e transformações econômicas*. Embrapa/CNPAT. 1994. 195 p.

- LOPES, Alfredo Neto. *Agroindústria do caju*. Iplance, 1997. 263 p.
- OLIVEIRA, Joana D. *O complexo agroindustrial de sucos de frutas tropicais no estado do Ceará: uma visão de organização industrial*. Senai/CE, 1992.
- VAN ROEKEL, J.; BROEKMANS, J. E. *Agri-Chain Competence: stimulation of co-innovation process*. Zandvoort: Netherlands, 1997. 21 p.
- WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism*. New York: Macmillan, 1985. 450 p.
- ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995, 238 p. tese (Livre-docência) Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NOTAS DE APOIO DIDÁTICO

O caso pode ser utilizado nas disciplinas de Teoria das organizações à medida que trata da questão fundamental das estruturas de governança para gerir o suprimento de matéria-prima e promover inovações nos canais tradicionais de distribuição de *commodities* no mundo. Apropria-se também para disciplinas de Organização industrial, ao tratar dos padrões de concorrência, das estratégias competitivas das empresas e da busca de lucros diferenciais, além de introduzir a questão da integração vertical; parcerias.

O presente caso enfoca as estratégias de inovação nos canais de distribuição, buscando diferenciar produtos, tradicionalmente comercializados como *commodities*, no mercado internacional.

Como estratégia de ensino, o caso pode ser aplicado como complemento ao ensino teórico, proporcionando uma aplicação prática ao tema. Inicialmente aconselha-se o debate em pequenos grupos, seguido por uma plenária.

A Irmãos Fontenele, empresa nordestina especializada no beneficiamento de amêndoa de castanha de caju destinada ao mercado internacional, destaca-se pela contínua inovação tecnológica, tanto na definição dos canais de distribuição no comércio internacional, como no processamento industrial, almejando atender as crescentes exigências do mercado externo. É a empresa brasileira mais integrada ao mercado internacional, já que quase a totalidade de sua produção destina-se às exportações. Detém, também, o posto de segunda maior exportadora do Brasil em volume.

A amêndoa de castanha de caju é considerada a mais nobre das nozes consumidas como aperitivos. É apreciada em vários países, destacando-se os Estados Unidos e Europa. Brasil e Índia dividem entre si o fornecimento do merca-

do internacional do produto. As exportações brasileiras estão em crescimento e geram receitas ao redor de 200 milhões de dólares anuais.

O cajueiro é uma planta nativa do Brasil, que é o segundo maior produtor e exportador mundial. O parque processador brasileiro é um setor acostumado à convivência com o mercado internacional, pois foi todo desenvolvido e integrado ao comércio externo. Seu grande desafio é desenvolver novos canais de comercialização com os compradores internacionais para se aproximar do consumidor final.

O Brasil é tomador de preço no mercado internacional de amêndoa de castanha de caju, forçando a defesa das margens por outros mecanismos. A constante busca pelo conhecimento e redefinição dos canais de distribuição internacionais faz da Irmãos Fontenele uma das líderes nacionais nas exportações de amêndoa de castanha de caju.

16

Coteminas¹ – O Desafio da Inserção no Mercado Externo



Isadora Herrmann
André Meloni Nassar

“O fato é que somos ainda um projeto em implantação, com crescimento à frente e muitas oportunidades para aumentar ainda mais o nosso poder de competição.”

José Alencar Gomes da Silva
Montes Claros, 17 de março de 1997.

1 INTRODUÇÃO

José Alencar estava ansioso. O momento da grande virada batia à porta da empresa. O modelo de crescimento baseado na diminuição progressiva dos custos industriais havia se esgotado. As margens da Coteminas diminuía e fazia-se necessário redirecionar o crescimento. A alternativa que se colocava à administração parecia insólita: desfazer-se de parte de seus atuais clientes para tentar a integração vertical e produzir bens de consumo. Mas, para José Alencar não havia outra alternativa possível. Para crescer, a empresa necessitava agregar valor aos produtos que tão eficientemente produzia.

¹. Os autores agradecem à Coteminas, em especial ao Sr. Josué Cristiano Gomes da Silva, diretor-presidente, que desde o início prestigiou a elaboração do estudo de caso. Um agradecimento especial aos professores Marcos Sawaya Jank e Paulo Furquim de Azevedo e à Fabiana pelas leituras críticas e importantes sugestões. Este estudo de caso foi elaborado pela equipe do Pensa e não reflete necessariamente a visão dos executivos da empresa.

Em cinco anos de investimentos maciços e de contínuo aprimoramento, a Coteminas havia afirmado sua capacidade competitiva e conquistado uma posição de liderança nos segmentos de fios e tecidos. A estratégia de tornar-se líder em custos, adotada no início da década de 90, foi uma resposta certa à liberalização das importações de têxteis realizada no Governo Collor. Pressionadas pela concorrência dos produtos importados, outras empresas do setor têxtil também se viram obrigadas a investir na modernização do parque produtivo para permanecer no mercado. A estabilização da moeda em 1994 havia forçado um ajuste na base produtiva da indústria nacional, tendo resultado na concentração do setor.

Fora do país o setor têxtil também experimentava transformações significativas: o acirramento da concorrência; a consolidação e a integração vertical; a regionalização da produção; e o aumento do comércio intrablocos econômicos. A competitividade de custos dos produtos fabricados em países emergentes, tais como México, Coréia, Taiwan, Hong Kong, Indonésia, Tailândia, Índia e Paquistão, havia pressionado os produtores tradicionais de têxteis (EUA e Europa) a definirem um novo padrão de concorrência, baseado não apenas na liderança de preços, mas igualmente na diferenciação dos produtos e na valorização da marca. Devido à mão-de-obra barata existente naqueles países, firmas americanas e européias iniciaram um processo de *outsourcing* mundial, através de parcerias, alianças estratégicas e *joint ventures*.

José Alencar sentia que a Coteminas não poderia ficar de fora desse processo. Crescer em um mercado globalizado significava investir em marcas próprias e na distribuição de produtos confeccionados. No entanto, seria este o novo *core business* da empresa? A Coteminas estaria preparada para penetrar em outros mercados? Teria sucesso como exportadora de bens de consumo? O fato é que a idéia de competir mundialmente revelava-se um enorme desafio para os dirigentes da Coteminas. A empresa produtora de bens intermediários inaugurava uma nova fase em sua história.

2 SEGMENTO DE CONFECCIONADOS NO BRASIL

O mercado brasileiro de produtos têxteis confeccionados é da ordem de \$ 25 bilhões anuais, dos quais \$ 14,5 bilhões em artigos de vestuário, \$ 8,5 bilhões em artigos para o lar (cama, mesa e banho) e \$ 2 bilhões em outros produtos confeccionados (carpetes, cortinas etc.). O segmento de vestuário reúne três grupos de produtos: malhas (50%), índigo/denim (29%) e popeline (21%).² O presente caso irá centrar a abordagem nos segmentos em que a Coteminas atua, a saber: malharia (camisetas e meias) e artigos para o lar.

2. Os grupos de produtos de confeccionados foram divididos segundo os mercados de suas matérias-primas. Malhas, índigo (brim) e popeline são os grupos de tecidos utilizados pela indústria de confeccionados. Esses tecidos são fabricados a partir de fibras naturais e sintéticas.

O mercado de *malhas* é de três bilhões de peças/ano, tendo apresentado crescimento de 10% ao ano na última década. Desse total, os segmentos de camisetas e meias representam 25% e 16%, respectivamente (Gráfico 16.1). O mercado de camisetas é bastante fragmentado, sendo caracterizado por empresas líderes e um grande conjunto de empresas na franja competitiva. As principais empresas que atuam nesse mercado são: Coteminas, Hering, Fiobrasil, Sulfabril, Malwee e Marisol (Gráfico 16.2). O mercado de meias é de 460 milhões de pares por ano e apresenta importações crescentes. Estima-se que existam mais de 500 empresas produtoras, o que mostra um baixo nível de concentração. Trata-se de um mercado segmentado entre produtos de preços médios/altos e preços baixos. As importações seguem essa segmentação, sendo que os produtos vindos da Coréia, EUA e Itália atuam no primeiro grupo e os oriundos da China e Taiwan fazem parte do segundo grupo.

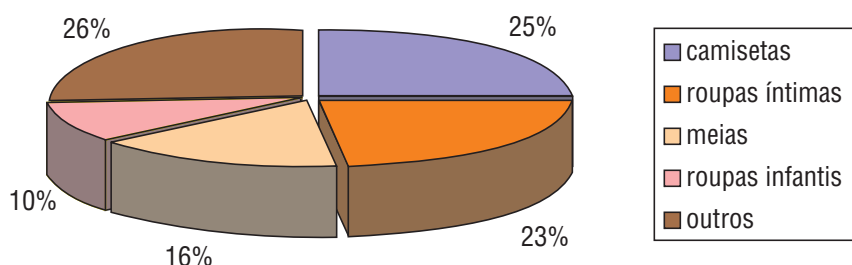


Gráfico 16.1 Mercado brasileiro de malhas (3 bilhões de peças/ano).

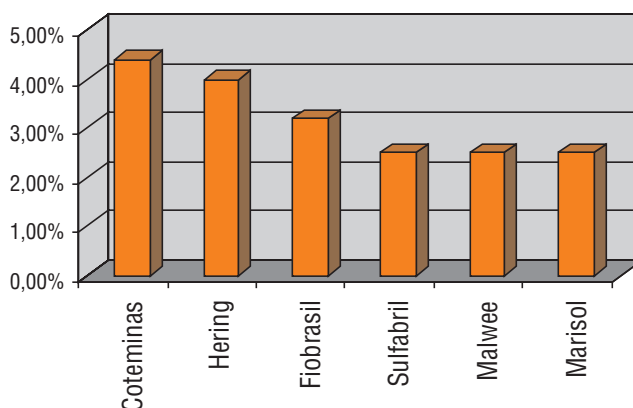


Gráfico 16.2 Market-share dos principais fabricantes de camisetas (1997).

O Brasil é um grande produtor de *artigos para o lar*. Os mercados de artigos de cama e de banho são estimados, respectivamente, em 900 milhões de metros quadrados e em 60 mil toneladas por ano. A produção é concentrada: as empresas Coteminas e Teka respondem por 65% de artigos de cama e por 42% dos artigos de banho produzidos anualmente no país (Gráficos 16.3 e 16.4).

BOXE 1: ESTRUTURA DA INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL (FIGURA EM ANEXO)

A indústria têxtil compõe-se de três subsegmentos: fiação, tecelagem e confecção. Estes segmentos podem estar integrados em uma mesma empresa ou não. No Brasil, predomina a integração nas etapas de fiação e tecelagem, enquanto a confecção geralmente é terceirizada. Duas razões explicam a integração parcial da indústria têxtil brasileira: (i) a ausência de barreiras à entrada no segmento de confecções e (ii) os altos encargos sociais. Deve-se ressaltar que o segmento de confecção é altamente intensivo em mão-de-obra, portanto, a organização da produção em microempresas ou cooperativas torna-se bastante atraente.

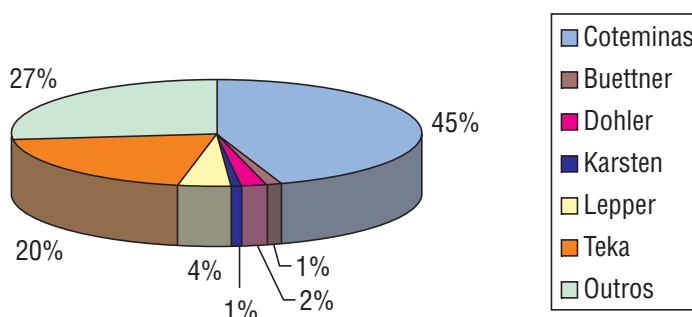


Gráfico 16.3 Mercado brasileiro de artigos de cama (900 MM m²/ano).

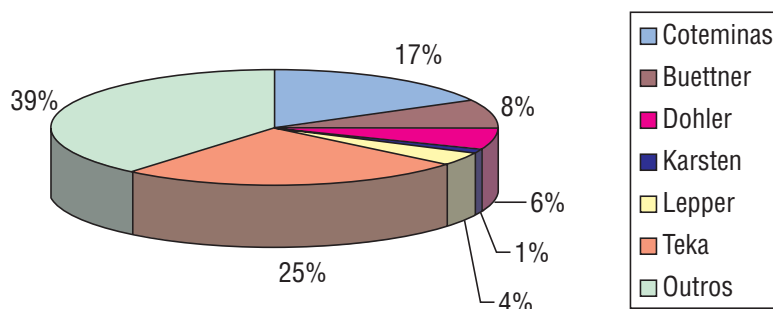


Gráfico 16.3 Mercado brasileiro de artigos de banho (60.000 ton./ano).

3 INSERÇÃO DO BRASIL NO COMÉRCIO INTERNACIONAL DE TÊXTEIS CONFECCIONADOS

Em termos globais, as principais tendências que se verificam no setor têxtil são: (i) a *globalização dos mercados* (principalmente através das marcas conhe-

cidas) e (ii) a *regionalização do fornecimento* de produtos têxteis. Grandes empresas têxteis americanas e européias concentraram seus negócios na distribuição e administração de suas marcas, tendo a produção migrado para países onde o custo da mão-de-obra é mais baixo, tais como México e Indonésia. A Tabela 16.1 mostra o resultado desse processo.

Tabela 16.1 *Capacidade de produção de têxteis (em %).*

Área	Fiação a anel			Fiação a rotor			Tecelagem			Vestuário		
	1985	1997	var. (%)	1985	1997	var. (%)	1985	1987	var. (%)	1985	1987	var. (%)
Ásia	53,6	68,9	+ 28,6	10,7	27,0	+ 152,3	17	35	+ 105,9	23	47	+ 104,3
Europa Oc.	8,2	5,4	- 34,1	7,8	9,3	+ 19,2	20	12	- 40,0	28	13	- 53,6
Europa Or.	15,3	6,9	- 54,9	70,9	39,9	- 43,7	34	32	- 5,9	16	12	- 25,0
América N.	12,3	6,6	- 46,3	6,4	15,8	+ 146,9	22	12	- 45,5	25	18	- 28,0
América S.	5,7	7,4	+ 29,8	2,3	5,4	+ 134,8	4	6	+ 50,0	4	6	+ 50,0
África	4,9	4,8	- 2,0	1,9	2,6	+ 36,8	3	3	-	4	4	-
Total	100	100	-	100	100	-	100	100	-	100	100	-

Fonte: Cadeia Produtos Têxteis: Consolidação dos Diagnósticos, 1999. Elaboração: Abit, Abrapa, Abiquim, Abravest, Abrafas, MDIC e BNDES.

Em decorrência das duas tendências descritas anteriormente, há um crescimento contínuo do comércio internacional de produtos têxteis, principalmente de confeccionados. A participação de confecções no comércio mundial saltou de 43% em 1980 para 54% em 1997. Os principais países exportadores de confecções são: China, com 19% do comércio mundial, Itália (8,4%), Hong Kong (5,3%), EUA (4,9%), Alemanha (4,1%), Turquia (3,8%), França (3%) e Reino Unido (3%). O Brasil participa marginalmente do mercado internacional de confeccionados com exportações de \$ 580 milhões em 1999, ou cerca de 0,2% do total transacionado (Tabela 16.1).

No segmento de artigos para o lar, os principais concorrentes do Brasil são Estados Unidos, China, Índia, Itália, Alemanha e Turquia. Os exportadores brasileiros têm grande competitividade nesse mercado, possuindo reconhecimento entre os principais distribuidores externos pela alta qualidade dos produtos. Não obstante, não existem marcas fortes nacionais reconhecidas pelo consumidor final, fator este que coloca a produção nacional em desvantagem frente a outros concorrentes. Cerca de 60% das exportações brasileiras do segmento destinam-se à Argentina, EUA e Alemanha.

As importações mundiais de produtos têxteis apresentam elevado grau de concentração. Do volume total comercializado, os países desenvolvidos detêm 48,5% no segmento de produtos intermediários e 82,8% no segmento de produtos acabados. Entre esses, os Estados Unidos respondem por 8,7% dos produtos

intermediários e 28,7% das importações de produtos confeccionados, enquanto que os países integrantes da União Européia respondem, respectivamente, por 33% e 43% dos produtos intermediários e confeccionados transacionados no mercado mundial. O Brasil participa com 0,2% das importações de têxteis confeccionados.

4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

O padrão de concorrência das empresas líderes é preço e qualidade do produto. Nesse grupo as empresas vêm se esforçando para fortalecer suas marcas junto ao consumidor utilizando estratégias distintas. Parte delas procura fortalecer a marca ofertando diversos produtos de malharia, enquanto outras procuram posicionar-se no mercado de camisetas. A Coteminas faz parte desse segundo grupo. Já a Hering, por exemplo, está incluída no primeiro. (Figura 16.2)

A estratégia das empresas do setor têxtil é determinada por transformações vividas em todo setor.

As mais importantes são:

- (i) Reorganização dos setores de produção de algodão e da indústria têxtil após os impactos da abertura da economia. A recuperação da produção brasileira de algodão vem exigindo das indústrias o desenho de novas estratégias de suprimento no mercado interno. Ao mesmo tempo, o setor industrial vive um processo de racionalização e redução do número de empresas, menos intenso nos vestuários.
- (ii) Fortalecimento do segmento de distribuição varejista. A crescente concentração no varejo e o conseqüente aumento de poder de barganha dos super e hipermercados têm levado as empresas de confeccionados a mudarem suas estratégias de distribuição. Os principais canais de distribuição de malhas e artigos para o lar são as grandes redes (*chain-stores*) e os hipermercados.
- (iii) Reestruturação do setor industrial marcada por investimentos e renovação tecnológica. O segmento de produção de têxteis primários transformou-se em atividade intensiva em capital, ao passo que na indústria de produtos confeccionados o fator mão-de-obra ainda é preponderante. Fortalecem-se estratégias de integração dos confeccionados até a fiação.
- (iv) Elevação das barreiras à entrada no setor industrial determinadas pela grande necessidade de capital para atingir-se as escalas mínimas de entrada, especialmente nos setores de fiação e tecelagem.

As estratégias das empresas estão condicionadas aos mercados nos quais elas atuam. Conforme apresentado no Quadro 16.1, a atuação no segmento de produtos intermediários implica tecnologia, escalas industriais, localização das plantas e alto nível de capitalização. Nesse mercado as estratégias das empresas são mais padronizadas, as tecnologias são conhecidas e a tendência de concentração e verticalização é forte. Existe espaço para atuação em produtos diferenciados, menos atrativos para as grandes empresas e ocupados pelas firmas não integradas verticalmente. Esse perfil de empresas, entretanto, é bastante ameaçado pelas importações. Isso já não é verdade no primeiro grupo.

Já nos mercados de produtos de consumo, há grande diversidade nas estratégias das empresas. O posicionamento de cada uma dependerá do mercado de atuação. De forma geral, todas elas são exigentes em qualidade e marca. No mercado de artigos para o lar, há certa homogeneidade nas estratégias das empresas tendo em vista que todas são concorrentes. Já no vestuário de malha, há empresas que optaram pela diversificação e, por isso, necessitam verticalizar até a distribuição. Nos segmentos de camisetas e meias existem empresas que buscaram a especialização e competem por escala e padrão de produto.

Quadro 16.1 *Ambiente competitivo no mercado de têxteis e confeccionados.*

Mercado relevante	Foco estratégico da indústria	Variável de concorrência	Estratégia da firma
Produtos intermediários	Fiação e tecelagem: produtos padronizados	Preço Escala Padrão de produto	Manutenção de <i>market-share</i> Investimento em tecnologia Integração vertical Proximidade das fontes de fornecimento de matéria-prima Inovação em processo
Produtos de consumo	Malharia Popelines Cama, mesa e banho	Marca Liderança em custo Foco estratégico Exposição do produto ao consumidor Diferenciação via qualidade	Distribuição/ponto-de-venda: grande varejo Investimento em promoção Especialização em mercados/produtos Segmentação dos mercados Inovação em produto Economia de custos de mão-de-obra Busca por matéria-prima de qualidade

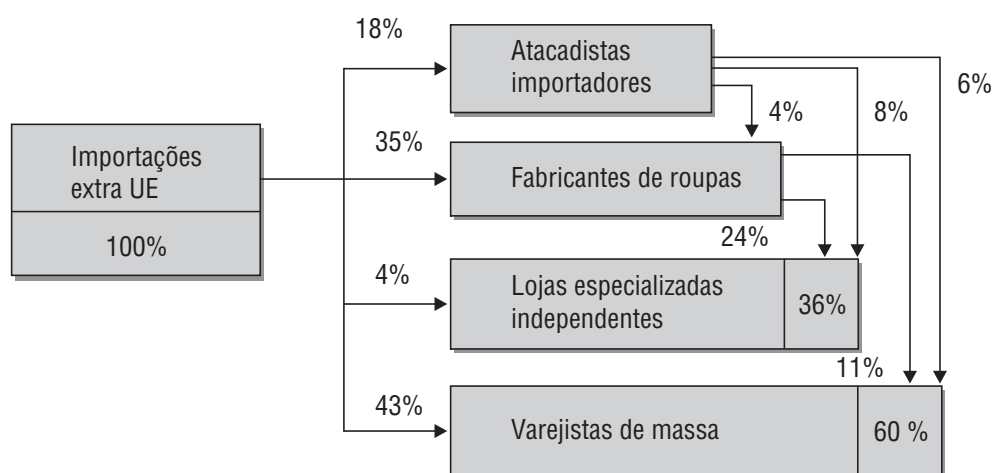
Fonte: PENSA.

5 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE CONFECCIONADOS NO MERCADO INTERNACIONAL

Os mercados mais atraentes para os exportadores brasileiros são os Estados Unidos e os países integrantes da União Européia, devido a sua elevada renda *per capita* e ao processo de redução de seus parques fabris. Nesses mercados, os canais de distribuição no mercado internacional são compostos pelos seguintes agentes:

- (i) atacadistas importadores responsáveis pela aquisição de todos os tipos de produtos têxteis. Esses agentes são prestadores de serviços para as confecções e revendedores dos varejistas;
- (ii) confeccionistas, compradores de matéria-prima e fabricação de artigos de vestuário e para o lar;
- (iii) lojas especializadas em produtos têxteis, que atuam tanto na importação direta como fornecendo para a indústria local e importadores;
- (iv) grande varejo, que se supre em todos os canais anteriores e diretamente no mercado internacional.

No caso da União Européia, do total de têxteis importados, estima-se que os varejistas de massa sejam responsáveis por 43% das compras, contra 35% dos confeccionistas, 18% dos importadores e 4% da lojas especializadas, conforme mostra a Figura 16.1.



Fonte: Comissão Européia, 1993. Retirado de Cadeia de Produtos Têxteis: Consolidação dos Diagnósticos, 1999.

Figura 16.1 Canais de distribuição de importações de têxteis na União Européia.

Nos Estados Unidos, a distribuição de confeccionados têxteis para o consumidor final já é majoritariamente feita pelas lojas de grande varejo, não especializadas, mas que trabalham com grande escala e giro rápido. Estima-se que quase 50% do produto seja distribuído por esse canal. No Brasil, a título de comparação, esse canal representa apenas 5% do total de confeccionados têxteis vendidos ao consumidor final.

Nesse sentido, verifica-se que no mercado de confeccionados, os exportadores brasileiros deverão, cada vez mais, se aproximar do grande varejo, vendendo diretamente seu produto acabado. O desafio nesse mercado, portanto, é fazer o consumidor nesses países reconhecer os diferentes produtos a sua disposição.

6 COTEMINAS: SEMEANDO AS BASES DO FUTURO

A Companhia de Tecidos Norte de Minas – Coteminas – foi fundada em 5 de dezembro de 1967 em Montes Claros, Minas Gerais. À época de sua fundação, seus idealizadores e sócios, José Alencar Gomes da Silva e Luiz de Paula Ferreira, tinham por objetivo a constituição da mais moderna e competitiva empresa têxtil brasileira.

A meta traçada nos idos da década de 60 tornou-se possível graças à visão empreendedora de seus sócios, que permitiu o planejamento cuidadoso da expansão da empresa ao longo de seus 32 anos de existência. Apostando em sua eficiência produtiva e capacidade de absorção do mercado brasileiro, a Coteminas foi capaz de contornar períodos difíceis da economia do país, realizando grandes investimentos em momentos em que as demais empresas do setor se rendiam aos efeitos dos “mil e um” planos econômicos. Entre 1993 e 1999 foram investidos cerca de R\$ 560 milhões em bens de capital e bens intangíveis (Gráfico 16.5). Esse foi o diferencial que determinou a rápida ascensão da Companhia no mercado de têxteis na última década.

A história recente da Coteminas pode ser dividida em duas fases distintas. Na *primeira fase*, que inicia-se em 1991 e estende-se até 1996, a empresa concentrou seus esforços na constituição de uma sólida e eficiente base de ativos. Nesse período investiu-se cerca de R\$ 293 milhões em máquinas, equipamentos e edificações. Todos os projetos industriais implantados foram cuidadosamente planejados para permitir futuras expansões. Entre eles, destacam-se a duplicação da capacidade de fiação da Cotenor; a implantação da Cebractex que, em conjunto com a Cotenor, representa o maior complexo industrial têxtil integrado da América Latina (fiação, tecelagem, preparação, tinturaria, estamparia e

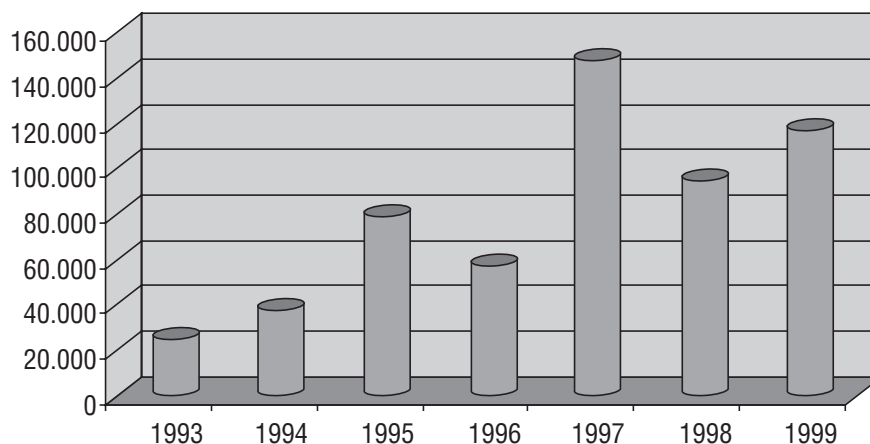


Gráfico 16.5 Coteminas: investimentos realizados (R\$ 000).

acabamento de tecidos); e a implantação da Embratex,³ unidade integrada de fiação, preparação e tecelagem para a produção de tecidos largos. A maior parte dos investimentos realizados foi feita com recursos próprios, tendo a empresa se mantido com um baixo grau de endividamento no período. Cabe destacar a abertura do capital da empresa em fevereiro de 1992 nas bolsas de valores de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Os investimentos realizados nesse período conferiram à empresa tal nível de competitividade que possibilitaram significativa redução dos preços de seus produtos. Com preços extremamente competitivos, a Coteminas aumentou sua participação no mercado de fios e tecidos, o que possibilitou ganhos de escala, com repercussões positivas sobre suas margens de lucro, permitindo reduções adicionais nos preços praticados. No entanto, esse círculo virtuoso começou a dar sinais de esgotamento no ano de 1996. A estratégia de focalizar o negócio na produção de bens intermediários começou a resultar em ganhos marginais, não mais compensados pelas reduções de preço que se faziam necessárias para a permanência no negócio. Os produtos confeccionados a partir de fios e tecidos fornecidos pela Coteminas começaram a perder competitividade para aqueles produzidos pelas grandes empresas integradas, que além da escala na etapa da confecção, possuíam marcas próprias conhecidas dos consumidores finais.

Assim, em 1997 a Coteminas toma a decisão de integrar verticalmente a etapa da confecção e entrar no segmento de produtos de consumo (artigos para o lar e malharia). Esse é o marco inicial da *segunda fase* da Companhia, cuja estratégia está centrada na busca da agregação de valor aos produtos e no aper-

3. Inaugurada em 1997 em Campina Grande (PB), a Embratex possui 560 teares largos eletrônicos a jato-de-ar e conta com moderníssimo sistema de fiação europeu com 80 filatórios tipo *open-end* com cerca de 280 rotores cada. Essas máquinas permitem a produção de fios de poliéster/algodão e puro algodão da mais alta qualidade a custos extremamente competitivos.

feiçãoamento de seu sistema de distribuição. A transição vitoriosa entre essas duas fases só foi possível graças à estratégia dominante na primeira fase de expansão, isto é, utilização intensiva de capital, alta tecnologia e larga escala de produção. Para financiar a estratégia de crescimento adotada nessa fase, a Coteminas realizou um lançamento internacional de 290 milhões de ações ordinárias em 1997. Ou seja, as duas fases da história recente da Coteminas consolidam um plano articulado de penetração no mercado internacional.

A aquisição de marcas fortes no segmento de artigos para o lar foi o modelo escolhido para ingressar no mercado de bens de consumo. Durante o ano de 1997, a Coteminas adquiriu as mais tradicionais marcas do Brasil e da Argentina: Artex, Santista (Ouro e Kamacolor), Paládio, Calfat, Prata, Supertone, Supercal, Garcia, Aquarela, Arco-Íris, Fantasia, Fofinha, Enxuta, entre outras. Já no segmento de camisetas e meias, a empresa procurou desenvolver marcas próprias.

Na distribuição, a Companhia substituiu seu sistema de vendas a atacadistas pelo fornecimento direto a hipermercados, grandes redes de varejistas, lojas de departamentos e clientes institucionais (hospitais, hotéis etc.).

Paralelamente ao processo de integração vertical, a empresa procedeu a uma reorganização organizacional, com o objetivo de reduzir custos administrativos e tributários. Nesse processo, foram incorporadas as empresas Cotenor, Cebractex, Cotene, Embratex e Wentex Têxtil. Assim, a Coteminas detém hoje a totalidade dos ativos industriais, que incluem quatro fábricas em Montes Claros (MG), duas em São Gonçalo do Amarante (RN) (fios e malhas), uma em Macaíba (RN), duas em Campina Grande (PB) (fios e malhas) e uma em João Pessoa (PB) (felpudos e meias).

Os produtos confeccionados de atuação da Coteminas são as meias, que fazem parte do mercado de malhas, as camisetas e camisas pólo, que estão incluídas no mercado de popeline e os artigos para cama (lençóis e edredons), banho (toalhas e robes) e mesa (toalhas de mesa).

O volume de vendas da empresa por segmento é mostrado na Tabela 16.2. Nota-se um forte incremento na participação de artigos para o lar no volume de vendas, em detrimento de produtos intermediários, confirmando a estratégia adotada a partir de 1997.

Tabela 16.2 *Volume de vendas da Coteminas.*

Produtos	1997		1998		1999	
	t	%	t	%	t	%
Intermediários	25.661	89,16%	22.838	59,23%	38.543	68,09%
Lar		0,00%	8.009	20,77%	13.185	23,29%
Vestuário	3.120	10,84%	7.710	20,00%	4.877	8,62%

Fonte: Coteminas.

BOXE 2: POSIÇÃO FINANCEIRA SUSTENTANDO AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO

A estratégia de crescimento e verticalização da Coteminas está amparada em sólida estrutura financeira. Adotando uma estratégia de estrutura de capital conservadora, até mesmo nas fases de expansão, a empresa mantém-se com baixa alavancagem e elevada participação de capital próprio no total de ativos. Ver Gráficos 16.8 a 16.11 e Quadro 16.2.

Os resultados obtidos são significativamente altos para uma empresa com uma forte posição em ativos imobilizados e estoques. As vendas líquidas mais do que duplicaram nos últimos três anos e as exportações saíram de 6 milhões de dólares em 97 para 51 milhões em 99.

7 DESAFIO DO MERCADO EXTERNO

Em 1997, como parte de sua nova estratégia de diversificação, a Coteminas lançou-se no mercado internacional. Naquele ano, as exportações da Companhia somaram apenas \$ 6 milhões. Em apenas três anos a empresa foi capaz de alavancar substancialmente suas vendas externas, exportando cerca de \$ 100 milhões em 2001. Se realizada essa previsão, o mercado externo passará a representar 28% do faturamento da empresa contra 3% em 1997 (Gráficos 16.6 e 16.7).

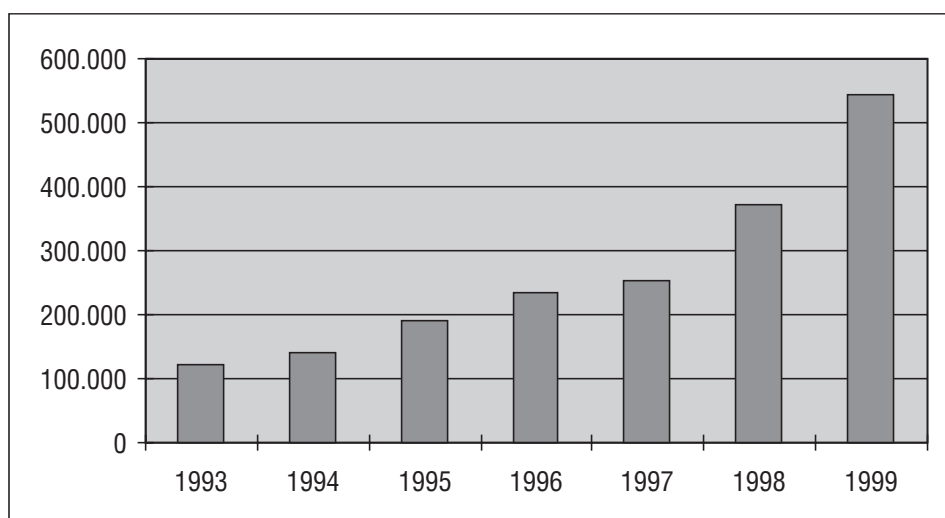


Gráfico 16.6 Coteminas: evolução do faturamento (R\$ 000).

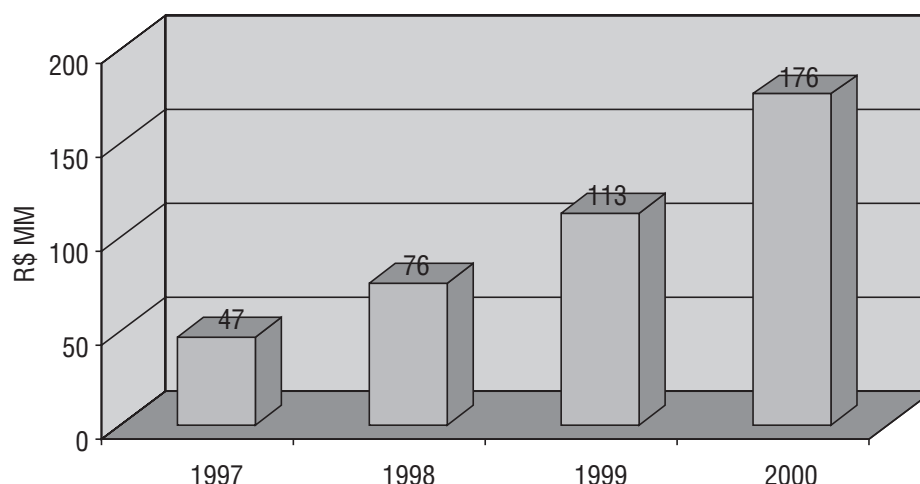


Gráfico 16.7 *Evolução do lucro operacional da Coteminas.*

Em decorrência da bem-sucedida estratégia de integração vertical adotada em 1997, a Coteminas transformou-se na maior empresa de produtos têxteis manufaturados no âmbito do Mercosul, com posição de liderança nos segmentos de artigos para o lar e malharia (camisas pólo, camisetas e meias). Uma vez conquistados os países do bloco, as atenções voltam-se aos mercados norte-americano e europeu. Se no Mercosul a estratégia de aquisição de marcas teve êxito, nos EUA e Europa novas alternativas são analisadas pela empresa. Uma delas é o desenvolvimento de parcerias com as empresas já estabelecidas nesses países e, no caso dos produtos comercializados via redes de varejo, o fornecimento direto para marcas próprias.

Ainda com relação ao crescimento nos mercados europeu e norte-americano, a empresa tem a sua frente três alternativas: utilizar o Cone Sul como plataforma de exportação; estabelecer unidade produtiva no México para fornecimento do Leste Europeu e Turquia; estabelecer unidade produtiva nos EUA e/ou Europa. Apesar da indústria têxtil ser muito intensiva em capital, o fato de o México contar com uma indústria dinâmica sinaliza que o país pode vir a ser uma boa porta de entrada no hemisfério norte. A consolidação da Alca como zona de livre comércio será determinante da estratégia de entrada da empresa.

Observa-se que as recentes transformações no ambiente competitivo desafiam novamente José Alencar, seu filho e sucessor Josué e seus sócios. Crescer em mercados globalizados exigirá, além de agregar valor aos produtos da empresa, o completo domínio sobre a distribuição dos mesmos. Como fazê-lo?

8 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. A estratégia escolhida pela Coteminas para conquistar os mercados do Cone Sul incluiu a implantação de fábricas e a aquisição de marcas fortes. Esse seria um caminho interessante para incrementar suas exportações para os mercados europeu e americano? Que outras estratégias poderiam ser adotadas para tanto?
2. Diante da perspectiva de formação da zona de livre comércio das américas (Alca), abre-se vasto campo de oportunidades para a Coteminas no mercado norte-americano. Que fatores poderão ser críticos para a expansão da empresa nesse mercado? Que restrições ela poderá enfrentar no tocante ao capital, tecnologia, canais de distribuição e marketing?
3. Apesar de ainda incipiente, o mercado de produtos naturais (artigos têxteis coloridos naturalmente, utilização de fibras cultivadas sem defensivos agrícolas etc.) apresenta um potencial de crescimento não desprezível nos países europeus. No entanto, para a empresa explorar esse segmento de mercado é necessário garantir a origem da matéria-prima utilizada nesses produtos. Seria essa uma estratégia de crescimento interessante para a Coteminas? Em caso positivo, como a empresa poderia garantir ao consumidor final de produtos naturais que seu produto atenda a suas expectativas?

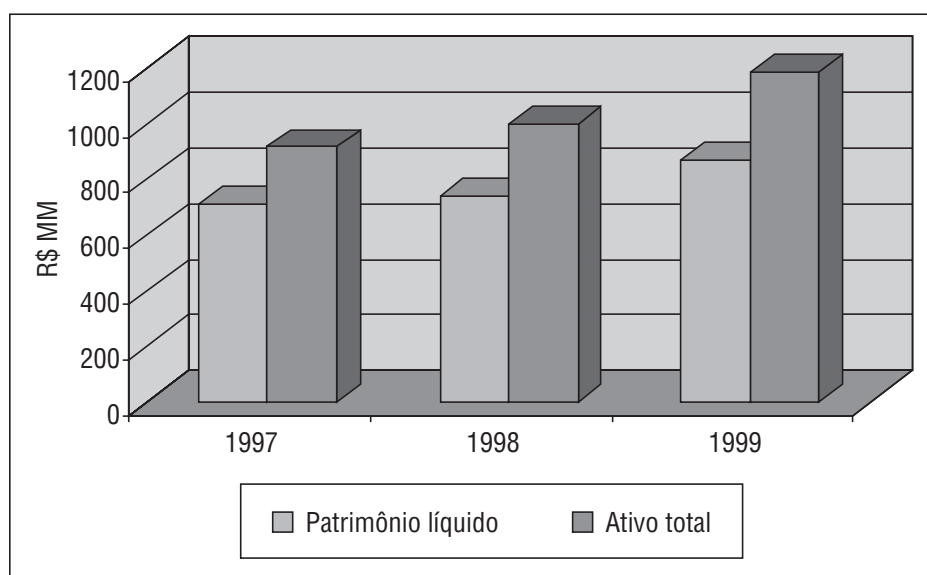


Gráfico 16.8 *Alavancagem financeira da Coteminas.*

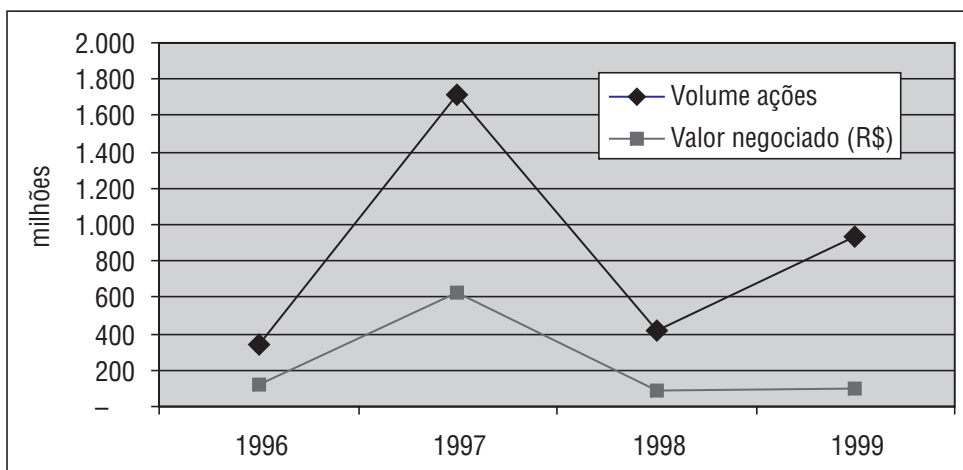


Gráfico 16.9 Evolução das ações da Coteminas na Bovespa.

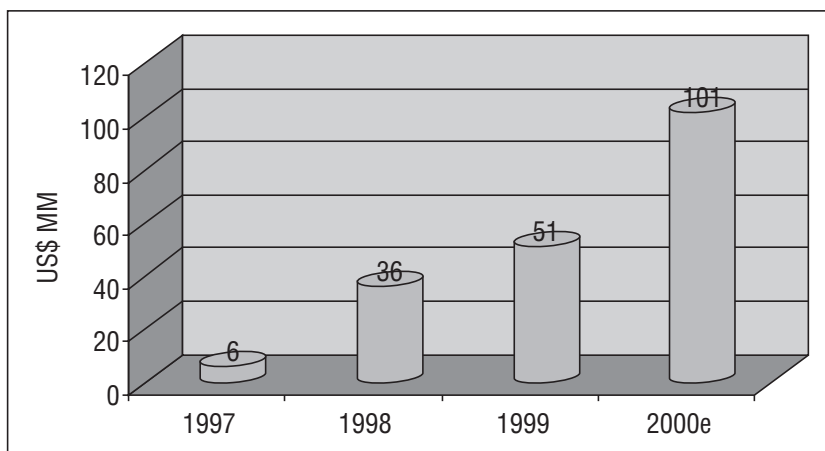


Gráfico 16.10 Evolução das exportações da Coteminas.

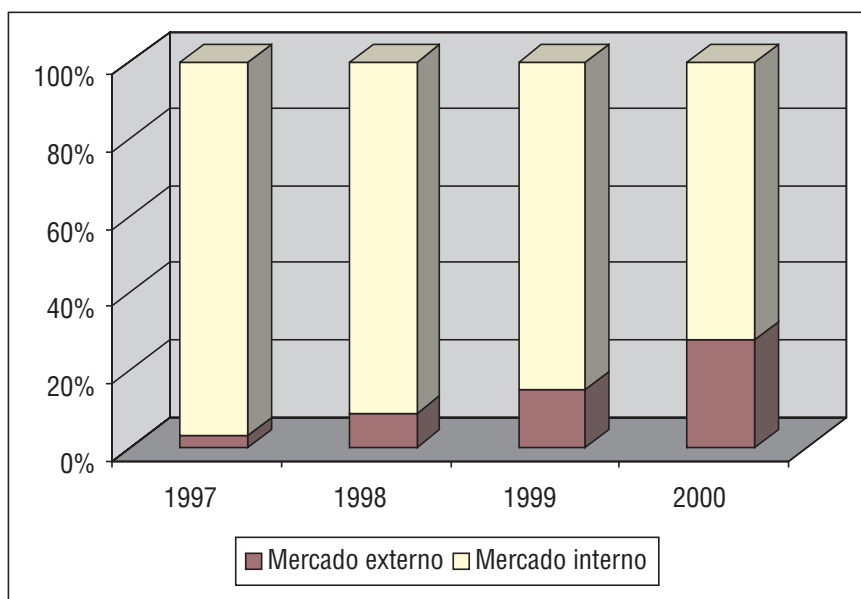
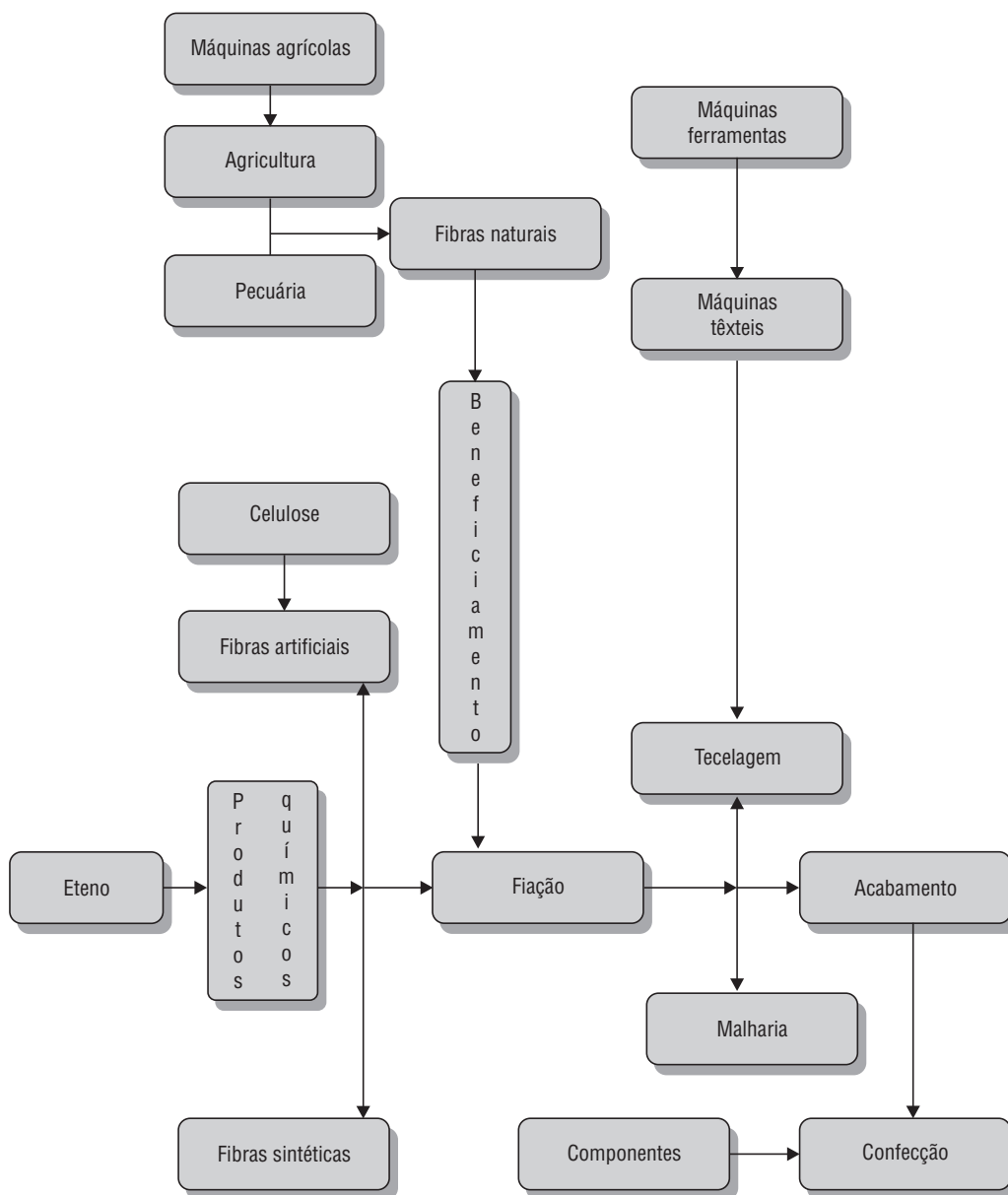


Gráfico 16.11 Distribuição das vendas da Coteminas.

Tabela 16.3 Exportações e importações brasileiras de confecções (1999).

Segmento	Exportações (\$ mil)	Importações (\$ mil)	Saldo comercial
Vestuário	167.700	159.800	7.900
Artigos para o lar	231.317	28.496	202.821
Outros	181.100	235.600	- 54.500
Total	580.117	423.896	156.221

Fonte: MDIC.



Fonte: MDIC/SPA.

Figura 16.2 Estrutura da cadeia produtiva de têxteis e confecções.

Quadro 16.2 Coteminas: Balanço patrimonial consolidado (R\$ 000).

	1999	1998	1997		1999	1998	1997
ATIVO				PASSIVO			
Circulante	472.737	363.415	358.583	Circulante	196.606	116.909	95.269
Disponível	172.272	100.509	181.558	Fornecedores	51.174	52.018	29.487
Duplicatas a receber	139.604	100.687	74.806	Empréstimos e financia-			
Estoques	128.887	125.122	86.596	mentos	94.452	35.578	24.426
Adiantamentos a fornecedores	14.872	8.120	4.234	Obrigações fiscais e sociais	29.291	14.046	11.792
Outros créditos a receber	17.102	28.977	11.389	Dividendos a pagar	12.980	11.225	16.108
				Participações estatutárias	1.328	1.328	1.328
				Impostos e contribuições	0	202	2.228
				Outras contas a pagar	7.381	2.512	9.900
Realizável a longo prazo	16.475	11.663	5.203	Exigível a longo prazo	119.767	135.193	107.006
Depósitos judiciais e outros	15.903	4.399	4.552	Empréstimos e financia-			
Empresas coligadas	572	7.264	651	mentos	73.022	95.232	74.215
				Empresas controladas	0	0	0
				Empresas associadas	2.415	3.313	3.135
				Imposto de renda	5.523	2.732	3.984
				Provisões para impostos	4.698	4.059	3.515
Permanente	694.545	622.121	552.952	Proim	26.433	27.066	20.192
Investimentos	2.716	1.405	1.197	Outras obrigações	7.676	2.791	1.965
Imobilizado	663.716	592.707	539.826				
Diferido	28.113	28.009	11.929	Resultados de exercícios futuros	0	6.440	5.585
				Patrimônio líquido	867.384	738.657	708.878
				PL referente às particip. minorit.	15.902	27.606	30.063
				Capital realizado atualizado	725.992	603.892	603.892
				Reserva de capital	35.571	18.011	1.641
				Reserva de lucros	95.282	92.552	73.282
				Ações em tesouraria	(5.363)	(3.404)	0
Total do Ativo	1.183.757	997.199	916.738	Total do Passivo	1.183.757	997.199	916.738

COTEMINAS: Demonstração do resultado do exercício em 31-12 (R\$ 000)

	1999	1998	1997
Receita operacional bruta	543.501	372.159	254.434
Deduções das vendas	(92.831)	(64.152)	(42.432)
Receita operacional líquida	450.670	308.007	212.002
Custos dos produtos vendidos	(315.310)	(216.741)	(155.826)
Lucro bruto	135.360	91.266	56.176
Receitas e despesas operacionais			
Despesas com vendas	(35.163)	(26.155)	(7.892)
Despesas gerais e administrativas	(32.107)	(27.329)	(21.587)
Honorários da administração	(3.078)	(2.685)	(2.448)
Lucro operacional antes da depreciação	65.012	35.097	24.249
Depreciação e amortização	47.749	40.649	23.048
Lucro operacional antes do resultado financeiro	112.761	75.746	47.297
Receitas e despesas financeiras			
Despesas	(32.148)	(25.531)	(8.845)
Receitas	23.297	37.356	26.178
Efeito variação cambial	(34.579)	0	0
CPMF	(4.150)	(1.423)	(881)
Lucro operacional	65.181	86.148	63.749
Depreciação e amortização	(47.749)	(40.649)	(23.048)
Equivalência patrimonial de controladas e coligadas	2.121	404	1.175
Participação estatutária	0	(418)	0
Outras receitas	(210)	808	4.287
Resultado não operacional	(1.735)	(2.253)	1.053
Lucro líquido antes dos impostos	17.608	44.040	47.216
Impostos	(1.200)	(14.380)	(15.236)
Lucro líquido do exercício	16.408	29.660	31.980

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT. *Carta abit 99 e 2000*.

CNI/SENAI/CETIQT. *Cadeia produtiva têxtil*. Dez. 1999.

IEMI. *O setor têxtil e confeccionista brasileiro em análise: perfil, dimensões e tendências*. Jul. 1999.

MDIC/BNDES. *Diagnóstico do setor têxtil*. Out. 1999.

MDIC. *Fórum de competitividade: a cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções*. Maio 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira*. Rio de Janeiro, out. 1999.

NOTAS DE APOIO DIDÁTICO

Esse estudo de caso foi desenvolvido para o X Seminário Internacional *Pensa de Agribusiness*, seminário voltado para executivos de empresas agroindustriais e acadêmicos. O caso pode ser igualmente utilizado em disciplinas nas áreas de estratégias empresariais e marketing de cursos de graduação e pós-graduação em Ciências Agrárias e Administração. Alguns pontos podem ser aprofundados, tais como:

- as estratégias de integração vertical em cada segmento da indústria têxtil;
- a questão da competitividade das matérias-primas utilizadas pelo setor (fibras naturais × fios e filamentos sintéticos e artificiais);
- o protecionismo no mercado internacional (barreiras à entrada; Acordo Multifibras);
- a concentração do segmento de distribuição.

APROFUNDAMENTO TEÓRICO

Os referenciais teóricos utilizados na abordagem desse caso referem-se ao estudo de concorrência e marketing no agronegócio, envolvendo principalmente:

- estratégias de concorrência;
- estratégias de crescimento (segmentação de mercado, diferenciação, diversificação, integração vertical, fusões e aquisições);

- estratégias de suprimentos;
- distribuição de produtos.

PARA MAIORES INFORMAÇÕES, PESQUISAR EM:

AZEVEDO, P. F. Concorrência no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.

GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e crescimento da firma*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1985.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

NEVES, M. F. Marketing no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

Ypióca – Introduzindo uma Bebida Genuinamente Brasileira no Mercado Global¹



Dante P. Martinelli
Eduardo Eugênio Spers
Aline Figueirôa Costa

“Para a família Telles, os grandes segredos do sucesso do grupo Ypióca são: a franqueza em suas relações, a preocupação contínua com a qualidade dos produtos, o reaproveitamento constante de todos os recursos materiais da empresa e a verticalização quase completa de toda a sua cadeia produtiva.”

1 INTRODUÇÃO

São 19h30 min de uma sexta-feira e o Sr. Everardo Telles, engenheiro agrônomo de formação, diretor-presidente da empresa Ypióca Agroindustrial Ltda., ainda está em seu escritório em Fortaleza (ver mapa). Em um dia de muito trabalho, visitou, pilotando seu próprio helicóptero, suas quatro fábricas de aguardente espalhadas pela região litorânea do Ceará. Passou pela primeira

1. Os autores agradecem à empresa Ypióca por seu empenho na elaboração do caso, principalmente de seu Presidente, o Sr. Everardo Ferreira Telles, e de seus filhos Paulo e Aline Telles. As contribuições dos professores pesquisadores Jorge Horii e Fernando Valadares Novaes da Esalq/USP e do Prof. João Bosco Faria da Unesp, Campus de Araraquara. Finalmente à coordenadora executiva, Dra. Raquel de Almeida Salgado, e sua assistente, Sra. Ursula E. Metz, da Associação Brasileira de Bebidas (Abrabe), pelo fornecimento dos dados do setor. Os autores também agradecem a leitura e as sugestões com relação ao conteúdo e a estrutura do caso realizados pela Profa. Dra. Elizabeth M. M. Q. Farina, pelo Prof. Dr. Samuel Ribeiro Giordano e Prof. Dr. Marcos Fava Neves. O conteúdo aqui exposto é de inteira responsabilidade dos autores.

nistradora de empresas), responsável pela gerência financeira do grupo, diz que precisa passar-lhe algumas informações importantes ainda naquele dia.

Depois disso tudo, já é tarde da noite e a família Telles continua trabalhando, mais unida do que nunca, seguindo a tradição familiar, que se iniciou desde o bisavô do Sr. Everardo, o Sr. Dario Telles de Menezes, fundador da Ypióca em 1846. É dessa maneira que a família chega à quinta geração na empresa, com quatro filhos do Sr. Everardo já em postos-chaves na organização, e duas filhas, Patrícia e Gisele, ainda muito novas, mas que em um futuro próximo também deverão unir-se aos irmãos.

2 EMPRESA

2.1 Descrição sucinta

A empresa Ypióca é hoje uma das cinco maiores engarrafadoras de aguardente do Brasil e a maior produtora brasileira de aguardente. Tem também a maior indústria fabricante de cachaça do país em sua moderna fábrica de Parai-paba, situada a 110 km de Fortaleza (Figura 17.1). Essa fábrica, instalada em 1996, em uma área de 1.500 ha, está ladeada por canais próprios irrigados e conta com os mais modernos avanços tecnológicos do setor. Suas modernas instalações são operadas na época de safra por apenas 36 funcionários, e tem uma capacidade produtiva de aproximadamente seis milhões de litros de aguardente por mês.

A empresa possui quatro outras fábricas (Figura 17.1). A mais antiga localiza-se em Maranguape, a 40 km de Fortaleza. Está hoje desativada e foi transformada no mais completo museu da cachaça do mundo, e tem em sua área de produção apenas o maior centro de envelhecimento de aguardentes da empresa. Sua produção de cana abastece parcialmente as demais plantas da empresa. A segunda, em Pecém, pequena cidade do litoral cearense, onde a aguardente de cana-de-açúcar também é produzida, engarrafada e envelhecida em tonéis de bálsamo. A terceira, em Pindoretama, também próxima ao litoral, local estratégico por ser próximo a Pacajus, principal fornecedor de caju, utilizado na fabricação de uma de suas caninhas. Por fim, a quarta fábrica, em Acarape, possui suas áreas de plantio de cana irrigadas.

No museu que acaba de ser inaugurado na fábrica de Maranguape podem ser vistas moendas e máquinas antigas, o primeiro trator importado por empresa privada no Ceará, na década de 30, bem como o maior tonel de madeira do mundo,² além da Casa Grande, construída em estilo colonial em 1856, e que se constitui na principal relíquia de todo o complexo.

2. Esse tonel de madeira está incluído no *Guinness Book*, com capacidade para 400.000 litros – o segundo do mundo tem capacidade pouco superior à metade do tonel da Ypióca.



Maranguape



Pecém



Acarape



Pindoretama



Paraipaba

Figura 17.1 Grupo Ypióca: fábricas (Estado do Ceará).

A empresa conta atualmente com 562 funcionários em suas fábricas e na área administrativa, situada em Fortaleza. Na maior fábrica (a de Paraipaba), 50% da cana utilizada no processo é produzida pela própria empresa. Nas demais fábricas, essa participação chega a 30%. As fábricas operam apenas na época da safra (seis meses por ano). Atuam com quase 50% de capacidade ociosa.

No Ceará, a entrega dos produtos é feita pela própria empresa, com seus mais de 80 caminhões; nos demais Estados, é terceirizada. Os gerentes e supervisores da área de vendas são funcionários da própria empresa, já os vendedores são autônomos e trabalham com exclusividade para ela.

2.2 Histórico e evolução

Dario Telles de Menezes (Figura 17.2), um português de visão privilegiada, desembarcou no Ceará em 1846, trazendo na bagagem um pequeno alambique de cerâmica e o segredo dos melhores *brands* europeus. Instalou-se no município cearense de Maranguape, onde deu início a um próspero engenho, batizado de Ypióca.

			
Dario Telles de Menezes (1846)	Dario Borges Telles (1900)	Paulo Campos Telles (1929)	Everardo Ferreira Telles (1968)

Figura 17.2 *Presidentes.*

A segunda geração da empresa, com seu filho Dario Borges Telles, assumiu o comando em 1895 e introduziu o engenho de ferro fundido, e o processamento ainda era manual. Em 1929, chega a terceira geração, com Paulo Campos Telles no comando, estabelecendo importantes inovações, como o engarrafamento em litros com conta-gotas e o envelhecimento com tonéis de bálsamo, que permitiam a estocagem da aguardente por mais de dois anos.

A quarta geração, hoje representada pelo Sr. Everardo Ferreira Telles, assume a direção da empresa em 1968, inovando com tecnologia de ponta, mecanizada, o que propiciou a criação de novas empresas e a diversificação dos produtos, fazendo da Ypióca uma das empresas de bebidas mais sólidas do país. A produção atual é de 40 milhões de litros/ano espalhados em suas diversas fábricas.

O Sr. Everardo fez seus estudos do ensino médio nos Estados Unidos, voltando ao Brasil para cursar Agronomia na Universidade Federal do Ceará. Logo depois de formado, assumiu, ainda muito jovem, o comando da Ypióca, com seu pai ainda presente nos negócios e trabalhando na empresa. Como tinham idéias muito diferentes, a convivência era difícil. Seu pai, porém, acreditando sempre muito nas boas idéias e no bom preparo do filho, foi deixando que assumisse o comando da empresa, ainda com sua presença por lá. O Sr. Everardo já começa a preparar sua sucessão, com seus filhos no comando da empresa. A questão acionária já está toda equacionada e seu sucessor será definido quando chegar o momento oportuno. Independente da decisão tomada quanto à suces-

são, o importante é que os irmãos estão unidos, cada um com uma função-chave dentro da organização, e preparados para dar sequência ao belo trabalho desenvolvido até aqui pelas quatro gerações anteriores (Figura 17.3).

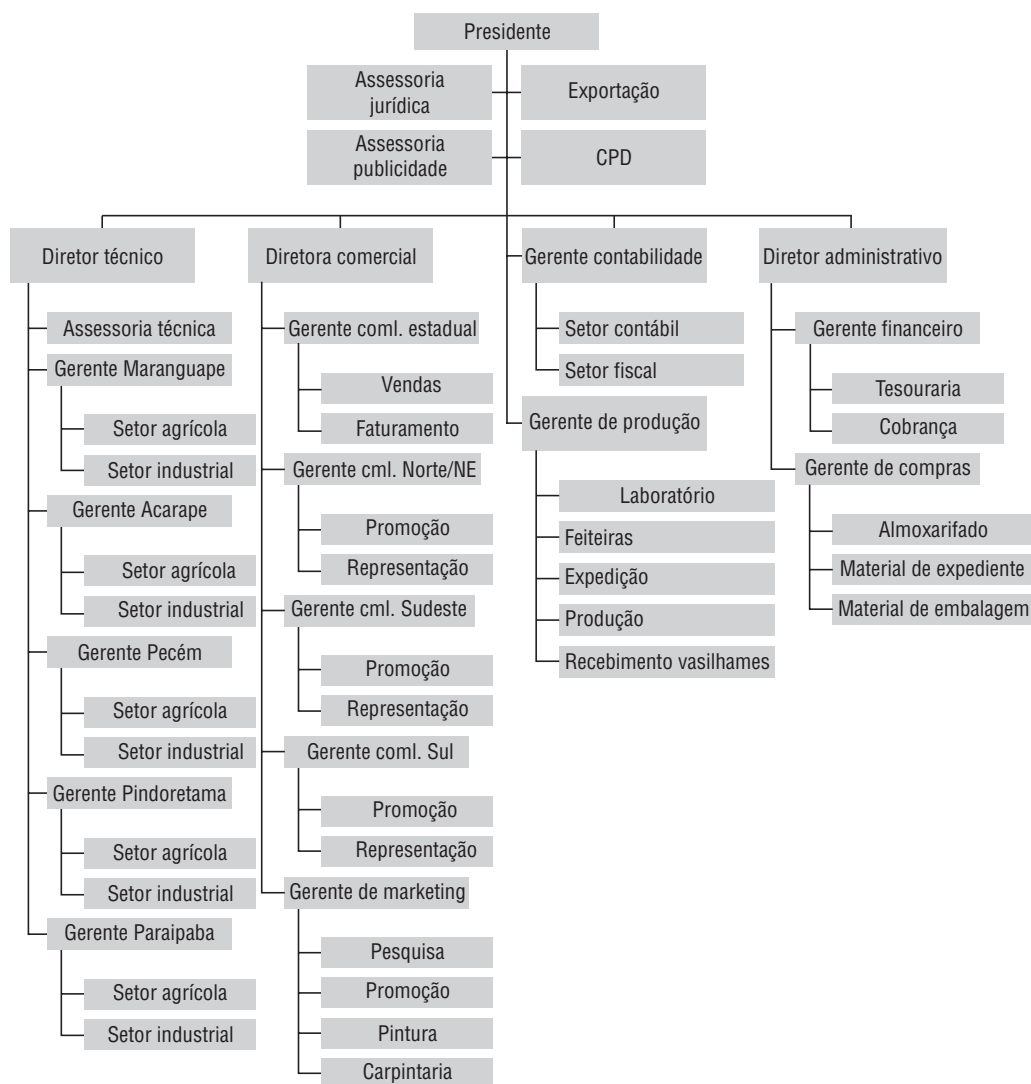


Figura 17.3 Organograma da empresa.

2.3 Grupo Ypióca

O Grupo Ypióca é composto atualmente pelas seguintes empresas: Ypióca Agroindustrial Ltda., Sapupara Ind. e Com. de Bebidas Ltda., Ypióca Águas Minerais Ind. e Com. Ltda., Pecém Agroindustrial Ltda., Fiel – Fortaleza Importa-

ção e Exportação Ltda., Halley Transp. Propaganda e Marketing Ltda. e Boticário Agropecuária e Industrial Ltda. Essas empresas do grupo geram hoje 1.200 empregos diretos em suas cinco fábricas, em sua indústria de papel, na fábrica de garrafas plásticas e na engarrafadora de água. Outros 7.000 são gerados indiretamente. Além disso, possuem grandes áreas plantadas de cana, responsáveis por 30% do abastecimento de suas fábricas, além de atividades de plantio e de pecuária de corte, para uso na alimentação dos funcionários que, em sua maioria, vivem na empresa, em casas do grupo.

A preocupação com a questão ambiental também está presente no grupo. Os milhares de toneladas de bagaço de cana são aproveitadas e processadas em uma moderna fábrica de papel e papelão, criada em razão do crescimento significativo na produção de aguardente de cana. Com esse material, são produzidas todas as caixas que a Ypióca precisa para a embalagem de seus produtos, e o excedente é totalmente absorvido pelo mercado cearense, a preços competitivos. Outra parte do bagaço proveniente da moagem da cana é utilizada para alimentar uma caldeira que produz vapor e permite o funcionamento de dois turbo-geradores que produzem 4.000 kW de energia. Uma terceira parte é processada em um hidrolizador que, por meio de um processo termoquímico, transforma-se em ração animal, utilizada para a engorda de mais de 3.000 cabeças de gado.

O que sobra desse bagaço hidrolizado é comercializado no mercado.

Com o tempo, a Ypióca foi descobrindo novos nichos de mercado, produzindo água mineral, caipirinhas e aguardente em embalagem para viagem. Assim, nasceu em 1996 a indústria de plástico do Grupo Ypióca, localizada em Fortaleza. A partir daí, o grupo lançou no mercado nacional as garrafinhas em PVC para *Naturágua* e PET para as caipirinhas *Tropical Drink*, bem como a nova embalagem para as aguardentes de bolso *Ypióca Sport* e *Sapupara*, em diversos formatos (Figura 17.4).

Com a vinhaça da cana, produz-se adubo. Hoje, a fazenda do Grupo, Santa Elisa, mantém gado para engorda, com capacidade para atender 5.000 cabeças. Esse empreendimento beneficia os criadores cearenses e de Estados próximos nos períodos de estiagens prolongadas, que são muito comuns na região. Nele, a folhagem da cana é transformada em ração animal. Assim, todos os subprodutos da cana são reaproveitados.

Na Fazenda Boticário, são produzidos alimentos como milho, arroz, feijão, farinha de mandioca, carne e peixe. Toda a produção é destinada à alimentação dos funcionários. Faz parte da filosofia da empresa o cuidado com seu quadro funcional e com o meio ambiente.

Consciente da necessidade e da importância da preservação do meio ambiente, o Grupo Ypióca criou e mantém uma reserva ecológica particular, em Aquiraz, a 40 km de Fortaleza. Lá são inúmeras as espécies animais e vegetais, e a vegetação ainda é uma pequena amostra da Mata Atlântica, constituindo-se em um verdadeiro jardim tropical a apenas meia hora de Fortaleza.



Aguardente de cana-de-açúcar
Ouro e Prata



Drinks
Batida de limão, maracujá e
tangerina



Aguardente de cana-de-açúcar
Envelhecida em tonéis de madeira



Aguardente de caju



Ypióca 150 anos
Aguardente envelhecida seis anos



Aguardente de cana-de-açúcar



Água mineral
Naturágua
Frascos de PVC e 200ml

Figura 17.4 *Produtos Ypióca.*

A empresa conta com o trabalho de mais de 7.000 artesãos que são responsáveis pela produção das “camisas” de palha de carnaúba, utilizadas nas embalagens que revestem as garrafas da caninha. A tradicional cachaça é vendida em sua versão *ouro*, envelhecida um ano em tonéis de bálsamo, e a versão *prata*, envelhecida pelo mesmo período em tonéis de feijão. A *Ypióca Empalhada* (também disponível nas versões *ouro* e *prata*), envelhecida por dois anos nos mes-

mos tipos de tonéis, com a embalagem em artesanato de palha, constitui-se numa aguardente considerada superior. E existe ainda a “scotch” das aguardentes, a *Ypióca 150*, comemorativa dos 150 anos da empresa. Trata-se de uma caninha envelhecida por seis anos em tonéis de madeira (três anos em tonéis de bálsamo e três anos em tonéis de carvalho), que vem coroar a qualidade reconhecida internacionalmente dos produtos Ypióca (Figura 17.4).

O Grupo possui ainda outra marca de aguardente, a *Sapupara*, concorrente da própria *Ypióca*, que vem crescendo muito, principalmente no mercado doméstico do Estado do Ceará. Além disso, tem também a *Acayú*, aguardente de caju, única no mundo produzida em escala industrial e também envelhecida em tonéis de bálsamo.

3 AGUARDENTE, CACHAÇA OU PINGA

3.1 Aguardente

A cachaça, cana, aguardente de cana ou caninha, como é denominada pela legislação nacional, é uma bebida destilada a partir da cana-de-açúcar com níveis determinados de componentes (Quadro 17.1). A vodka, a tequila e o uísque também são destilados que se assemelham muito à aguardente em termos de compostos e só se diferenciam quanto à presença de algumas substâncias que irão atribuir o respectivo aroma e sabor característico a seu *bouquet*.

Quadro 17.1 *Características de uma aguardente segundo a legislação.*

Teor alcoólico	de 38% a 54%
Acidez volátil	máximo de 150 mg ácido acético/100 ml a 100% de álcool
Aldeídos totais	máximo de 30 mg aldeído acético/100 ml a 100% de álcool
Esteres totais	máximo de 200 mg de acetado de etila/100 ml a 100% de álcool e mínimo de 30,0 mg
Furfurol	máximo de 5 mg de furfurol/100 ml a 100% de álcool
Álcoois superiores totais	máximo de álcool superior/300 mg a 100% de álcool anidro
Metanol	máximo de 0,25 ml de metanol/100 ml a 100% de álcool anidro
Cobre	máximo de 5 mg de cobre/litro

Obs.: O somatório desses elementos não pode ser inferior a 200 mg/100 ml a 100% de álcool (pinga purificada). É importante frisar que este padrão legal não atesta a qualidade dos produtos, apenas atende a um padrão de toxicidade aceitável.

O processo de produção de aguardente, embora envolva várias etapas, é extremamente simples (Figura 17.5). Basicamente, o processo verticalizado e contínuo de produção compreende, numa primeira etapa, o plantio da cana-de-açúcar (normalmente em local próximo à fábrica), a colheita (no nível de

açúcares considerado adequado por cada empresa) e o preparo da gramínea (lavagem para que fique livre de impurezas). Muitas vezes, entretanto, ocorre a queimada da cana-de-açúcar, procedimento que afeta negativamente a qualidade da aguardente.

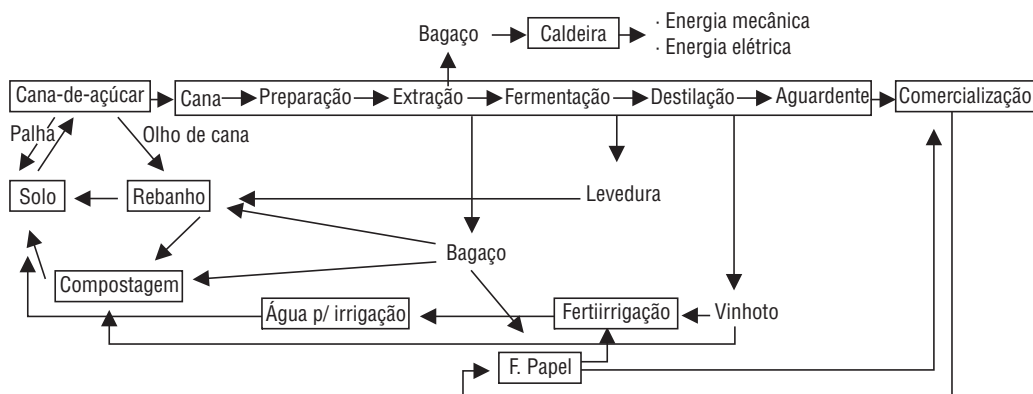


Figura 17.5 Fluxograma de produção.

Em seguida, a cana é triturada, esmagada e desfibrada. Dessa etapa derivam-se dois subprodutos: o bagaço e o caldo, o qual passa por filtros especiais. Da passagem do caldo pelos filtros resulta o mosto que será fermentado. Durante sua fermentação, ocorre a transformação da sacarose, contida na cana, em álcool. Terminada essa fase, inicia-se a destilação fracionada, que origina o destilado puro e o vinhoto ou vinhaça. O destilado puro segue para a suavização, descanso e liberação de gases. Ele será a matéria-prima básica da aguardente. O vinhoto, por sua vez, poderá ser utilizado como fertilizante para o solo.

Finalizando as fases de descanso e suavização, podem ser adicionados ao destilado o xarope de açúcar e a água desmineralizada na etapa de blendagem. No caso da Ypióca, essa etapa não é necessária em razão do controle próprio e adequado da produção que possui. A bebida sofre ainda uma última filtragem antes do engarrafamento. Nessa etapa, finaliza-se o processo de produção, e ela está pronta para a venda a distribuidores de todo o país e do exterior, os quais a repassam para o varejo, principalmente supermercados e bares, até atingir o consumidor final (Figura 17.6).

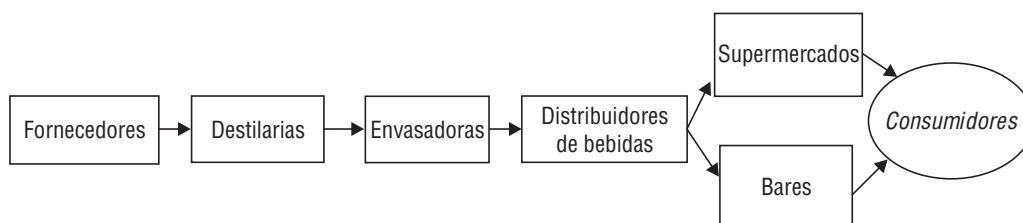


Figura 17.6 Desenho do sistema agroindustrial da aguardente.

3.2 Aspectos de qualidade da cachaça

A tradição secular de alguns alambiques contrasta com a evolução tecnológica de outros. Em virtude de vários fatores, pouco se fez nas últimas décadas para o desenvolvimento de novas tecnologias de produção. Em geral, a aguardente artesanal vem sendo produzida baseando-se em antigas receitas familiares, passadas de pai para filho, e que muitas vezes não garantem a manutenção das especificações exigidas pelo Ministério da Agricultura. Por outro lado, a maioria dos equipamentos utilizados não sofreu melhoras ou inovações suficientes que garantam as devidas correções do processo, o que seria fundamental para levar a certa padronização da aguardente, bem como a maiores ganhos de produtividade.

Assim como os alimentos, a cachaça deve apresentar níveis de qualidade e segurança aceitáveis. Algumas das mais conhecidas engarrafadoras nacionais contornam o problema da padronização por meio da adição de açúcar. Essa prática é limitada, já que o limite legal é de 6 g/litro.³ Alguns processos, como a bidestilação ou a redestilação, melhoram a qualidade do produto. O grande desafio é identificar quais são os componentes mais importantes e em quais dosagens são necessários para atribuir o *bouquet* característico da aguardente. Vários pesquisadores estão atualmente, por meio de cromatógrafos e testes sensoriais, tentando determiná-los.

4 MERCADO DE AGUARDENTE

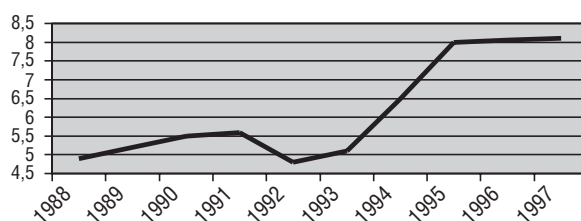
4.1 Preço

As baixas constantes no consumo da aguardente pura podem ser atribuídas ao aumento do consumo de cervejas, que em 1997 foi de 8,1 bilhões de litros, que corresponde a 81,47% do volume total de bebidas alcoólicas. Com esse desempenho, a indústria brasileira de cerveja ficou entre as quatro maiores do mundo, com um faturamento de US\$ 9 bilhões.

De maneira geral, o consumo *per capita* de cerveja (aproximadamente 50 litros/ano no caso brasileiro) é verificado entre todas as classes sociais e faixas etárias. O *boom* de cervejas aconteceu a partir de 1994, com a introdução do Plano Real e conseqüente aumento do poder aquisitivo da população. Beneficiado com os efeitos da estabilização da economia, o segmento teve seu consu-

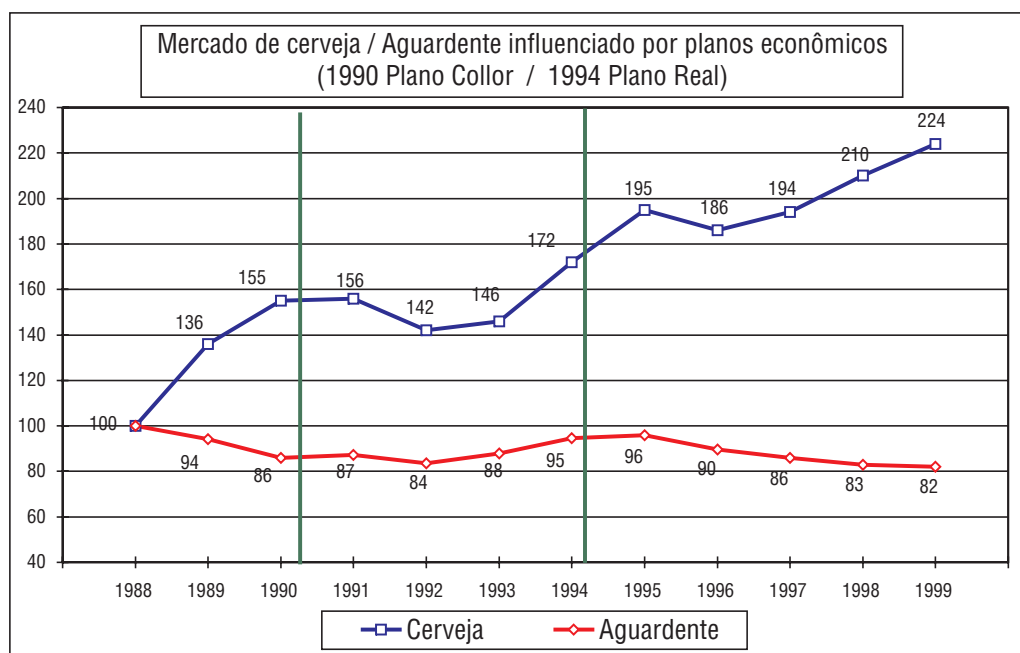
3. Segundo a legislação nacional, pode-se adicionar até 30 g/litro, e o produtor é obrigado a informar no rótulo a expressão *pinga adoçada*.

mo aumentado em 23% em 1995 (Gráficos 17.1 e 17.2). As cervejarias também são o ramo de bebidas que mais tem investido anualmente. Apenas em 1997 a indústria de cervejas investiu US\$ 1 bilhão, dos quais US\$ 245,2 milhões foram destinados à comunicação. Em segundo lugar, no mercado de bebidas alcoólicas, figuram as bebidas destiladas, entre as quais a aguardente de cana-de-açúcar, que corresponde a 13% do volume dos alcoólicos. Os demais destilados, com um consumo de 219 milhões de litros em 1997, ficam com a fatia de 2,2%.



Fonte: Sindicerv, ACNielsen e Panorama Setorial da *Gazeta Mercantil*.

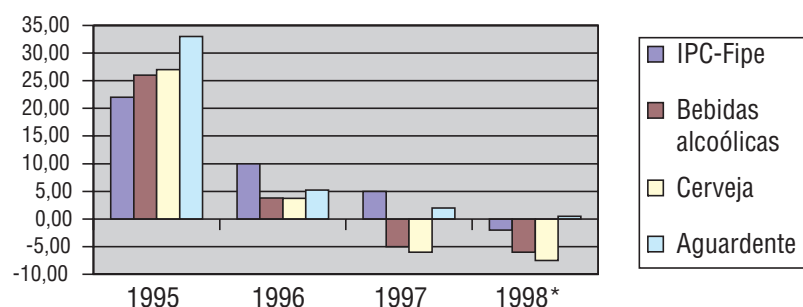
Gráfico 17.1 *Consumo de cerveja* (em milhões de hectolitros).



Fonte: Tendências Nielsen.

Gráfico 17.2 *Mercado de cerveja/aguardente influenciado por planos econômicos*.

As bebidas alcoólicas tiveram variação de preços abaixo do IPC na maior parte do período, com exceção de 1995. Nesse ano, a aguardente e a cerveja tiveram variações superiores ao IPC (Gráfico 17.3). Em 1996, o reajuste dos preços de todas as bebidas manteve-se abaixo do índice. Permaneceram abaixo também no ano seguinte, com as cervejas chegando a apresentar variação negativa. No período acumulado entre os meses de janeiro e outubro de 1998, as cervejas continuaram a apresentar variação negativa e mais acentuada que o IPC, enquanto os destilados tiveram variação acima do IPC.



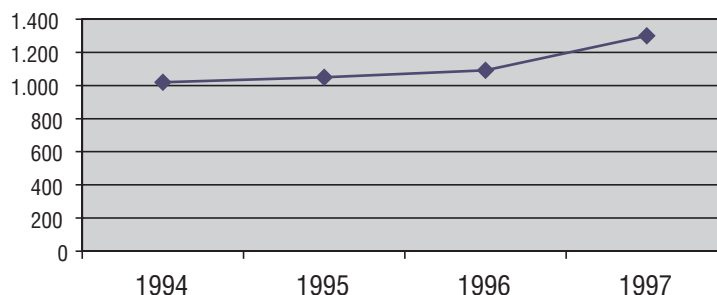
Fonte: Fipe e Panorama Setorial da *Gazeta Mercantil*.

* Acumulado de janeiro a outubro.

Gráfico 17.3 Variação de preço de bebidas alcoólicas (em %).

4.2 Produção

De acordo com dados da Associação Brasileira de Bebidas (Abrabe) e da Datamark, foram produzidos 1,02 bilhão de litros em 1994 e, no ano seguinte, 1,05 bilhão de litros, com incremento de 2,94%. Em 1996, alcançou-se 1,09 bilhão de litros e, em 1997, a produção foi estimada em 1,30 bilhão de litros (Gráfico 17.4).

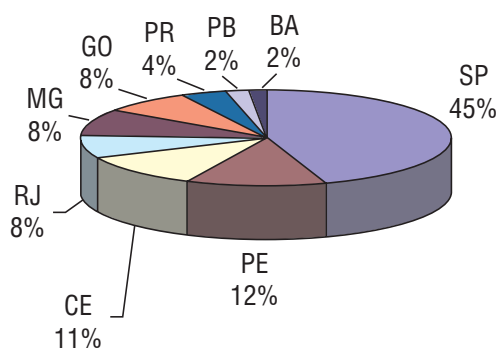


Fonte: Abrabe.

Gráfico 17.4 Produção anual total (em milhões de litros).

O setor de aguardente tem uma organização industrial bastante heterogênea, agregando fabricantes e engarrafadoras, que compram aguardente de terceiros. Também convivem nesse mercado empresas com grande escala de produção, ao lado de microfabricantes. Apesar da dispersão geográfica, as maiores indústrias estão localizadas nas regiões Sudeste e Nordeste do país, próximas, portanto, das principais áreas de cultivo da cana-de-açúcar, a matéria-prima base empregada no processo de produção da bebida.

Dos aproximadamente 1,30 bilhão de litros de aguardente produzidos no Brasil, o Estado de São Paulo responde por cerca de 50%, sua maioria concentrada em grandes destilarias, com capacidade de até 350 mil litros por dia ou 70 milhões de litros por ano (Gráfico 17.5). As médias correspondem a aproximadamente 50% da produção paulista, com capacidade média de 100 mil litros/dia. Com poucas exceções, nos demais Estados predomina a produção artesanal, realizada em pequenos alambiques (com produção inferior a 1.000 litros por dia). Muitos desses alambiques não são legalizados.



Fonte: Abrabe.

Obs.: 75% da produção encontra-se com as grandes e médias e 25% pulverizado entre as micro e pequenas empresas.

Gráfico 17.5 *Distribuição da produção por Estado.*

A Apacerj (Associação dos Produtores de Aguardente de Cana do Estado do Rio de Janeiro) é responsável por aproximadamente 20 milhões de litros por ano. Outros Estados que possuem produção são os da Paraíba, da Bahia e, por fim, do Rio Grande do Sul. A Associação Brasileira de Bebidas (Abrabe) criou o Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Aguardente de Cana, Caninha e Cachaça (PBDAC) com o intuito de melhorar a imagem do produto, ampliar sua divulgação institucional e participação no mercado externo, atendendo aos mais rigorosos padrões internacionais de qualidade.

Praticamente não existem empresas de grande porte produtoras, com exceção da Ypióca. A grande maioria das empresas de grande porte são conhecidas como “engarrafadoras” ou estandardizadoras (padronizadoras), este último nome dado porque compram a cachaça com alto teor de álcool, diluem em água, filtram e adoçam com xarope de açúcar. Os pequenos alambiques produzem, não padronizam e engarrafam. O teor alcoólico neste caso varia, podendo chegar a 45%. Dada a grande importância do mercado paulista, algumas empresas, como a Pitu, montaram unidades no Estado de São Paulo.

4.3 Consumo

A aguardente é uma bebida consumida no Brasil, e tem origem nos escravos vindos da África, que a usavam para curar a tristeza de sua sina. De lá para cá, o consumo cresceu, atingindo seu ápice na década de 70. Nos últimos 10 anos, o consumo em litros vem decrescendo, com uma pequena recuperação no ano de 1999, já que os jovens não têm o costume de consumir a bebida como faziam seus pais. Além de trocarem a aguardente pela cerveja, há também o fator preconceito, que associa seu consumo a pessoas de baixa renda. Os jovens sentem mais *status* consumindo uma lata de cerveja, em vez de uma dose de aguardente. A tradicional cachaça brasileira tem sido uma bebida muito consumida nas classes de renda mais baixa, principalmente em função de seu preço. Durante o ano, as vendas de algumas bebidas destiladas são influenciadas por fatores sazonais. No inverno, entre os meses de junho e setembro, a influência das temperaturas mais baixas é visível sobre o aumento do consumo de destilados. Na região Nordeste, segundo maior mercado consumidor de destilados, atrás somente do Estado de São Paulo, a influência da temperatura é mínima. Nessa região, consomem-se bebidas destiladas e populares, sobretudo o conhaque e a aguardente de cana-de-açúcar, durante todo o ano (Gráfico 17.6).

As empresas destacam que as festas de final de ano e as festas juninas regionais ocasionam maior volume de compras de bebidas destiladas, fato que pode ser observado em todo o território brasileiro. A fidelidade dos consumidores por determinada marca limita-se ao consumo de bebidas destiladas de maior qualidade e valor agregado.

Esse fenômeno não ocorre com as aguardentes de cana-de-açúcar. Com o forte de suas vendas concentrado nos bares populares, dificilmente são identificadas por suas marcas, sendo tratadas como *commodities*.

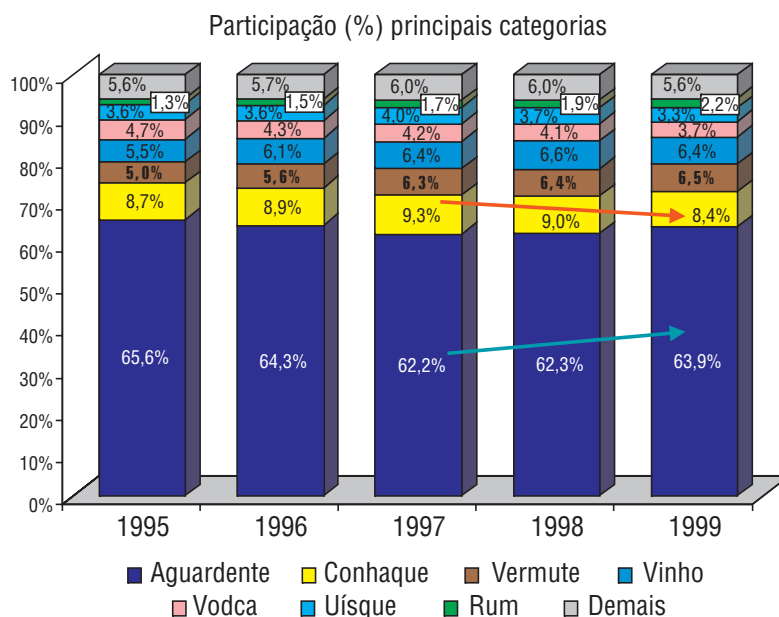


Gráfico 17.6 Mercado consumidor de bebidas alcoólicas.

4.4 Comercialização e distribuição

Principal destilado no mercado brasileiro, em volume e valor, a aguardente de cana-de-açúcar teve um faturamento de US\$ 2,06 bilhões em 1997, segundo a ACNielsen. São Paulo é responsável por 43,8% desse faturamento, chegando a US\$ 518 milhões na Grande São Paulo e US\$ 379 milhões no interior do Estado.

As vendas internas de aguardente, segundo a metodologia adotada pela ACNielsen, não têm apresentado crescimento significativo. De acordo com dados dessa fonte, as vendas, em volume, diminuíram 9,06% entre 1994 e 1997. Em 1994, foram 418,98 milhões de litros e recuaram para 381,01 milhões em 1997. Em 1998 caíram um pouco mais, atingindo 367,45 milhões, conseguindo, em 1999, uma pequena recuperação de 4,5%, quando atingiram 384,26 milhões (Gráfico 17.7). O enfoque de marketing é direcionado não só ao consumidor final, mas também às distribuidoras de bebidas.

Algumas empresas oferecem pós-venda diferenciado, e têm em sua equipe promotores que, juntamente com os vendedores das distribuidoras, realizam o trabalho “corpo a corpo” nos pontos-de-venda. É nos pontos de venda que a marca do produto assume maior importância, já que os preços finais não têm uma diferença significativa entre os concorrentes. Por isso, é importante o esforço do marketing na mídia, para fixação de sua marca no mercado.

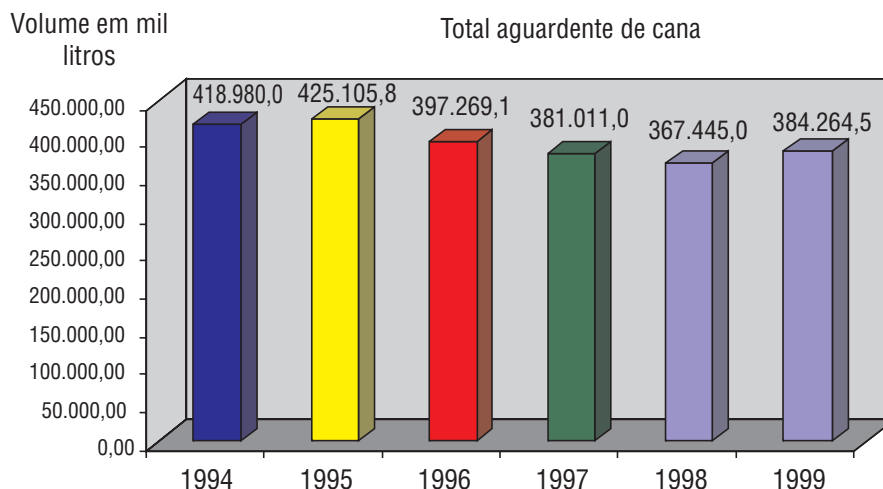


Gráfico 17.7 Vendas de aguardente.

A venda de bebidas destiladas pelas indústrias pode ser feita diretamente para os pontos-de-venda ou intermediada por atacadistas e distribuidores de bebidas. Esses agentes têm participação significativa na distribuição e venda das bebidas alcoólicas destiladas no país. O relacionamento entre os distribuidores e as indústrias de destilados é diferente dos estabelecidos com os fabricantes de cervejas, sendo mais autônomos e independentes. São poucos os acordos de exclusividade, prevalecendo acordos comerciais com vários fabricantes de destilados, e não existem áreas de atuação rígidas, característica comum dos distribuidores de cervejas.

A curto prazo, o mercado é prejudicado por pequenos produtores, que trabalham com produtos ilegais e sem qualidade. Por isso, há uma guerra de preços, na qual esses produtores que burlam a lei têm levado vantagem em nível de quantidade.

As empresas do segmento vêm lançando nos anos mais recentes novas bebidas, especialmente nos segmentos de aguardente envelhecida, uísque e conhaques,⁴ catuabas, rum com sabores e aguardentes compostas. A diferenciação de produto por envelhecimento se constitui em um nicho de mercado a ser explorado. A mesma prática foi adotada pelo México, que diferenciou a tequila de acordo com o tempo de envelhecimento.

4.5 Ambiente organizacional e institucional

A Abrabe (Associação Brasileira de Bebidas), é uma associação que visa à união e fortalecimento do setor, por meio de ações coletivas que visem ao inte-

4. O termo *conhaque* é empregado no Brasil para as bebidas destiladas compostas de alca-trão, gengibre, uva e cana-de-açúcar.

resse da classe em todos os níveis: governamental, jurídico e mercadológico. A Abrabe tem desenvolvido ações que visam à unidade do setor, muito disperso, com pequenas empresas que oferecem produto com baixa qualidade e que trabalham na ilegalidade.

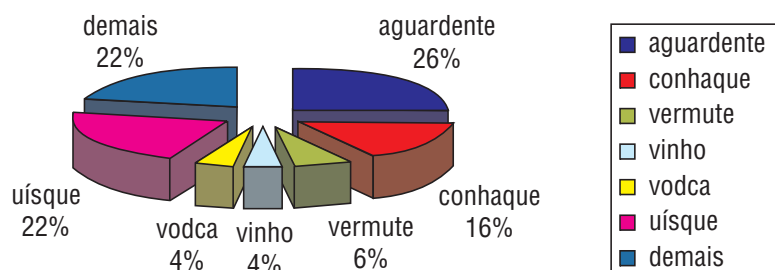
O Ministério da Agricultura computa a existência de cerca de 1,8 mil alambiques no Brasil. Mas estima que o número total de alambiques situe-se entre 30 mil e 40 mil. Isso significa que grande parte dos estabelecimentos é clandestina. Os alambiques não regularizados têm como características gerais a pequena capacidade de produção, contribuindo com 10 a 20% da produção total de aguardente de cana-de-açúcar, e são bastante dispersos, existindo em praticamente todos os Estados do país. Algumas das razões que explicam esse elevado número de estabelecimentos ilegais são atribuídas à relativa facilidade de aquisição de matéria-prima e ao processo de produção da aguardente de cana-de-açúcar, já bem difundido no país. Outros fatores são o baixo investimento inicial e a alta incidência de impostos sobre o produto.

O Ministério da Agricultura, por meio do Programa Brasileiro para o Desenvolvimento da Aguardente de Cana (PBDAC), vem procurando estabelecer padrões de qualidade ao produto e encontrar formas para regularizar a situação dos fabricantes clandestinos.

Com a ajuda do Sebrae (Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e da Confederação Nacional da Indústria (CNI), o governo pretende levantar recursos para projetos de esclarecimento para que os produtores de cachaça registrem-se e trabalhem em condições mínimas de higiene.

A indústria da bebida alcoólica no Brasil é uma das mais oneradas por impostos governamentais, gerando, com isso, um preço final ao consumidor muito elevado se comparado à aguardente produzida clandestinamente. Para tornar-se competitiva, a Ypióca vem adotando, nos últimos dois anos, programas de qualidade que visem à diminuição de seus custos, para compensar a alta dos impostos, que correspondem a aproximadamente 50% do custo do produto.

Ultimamente, a tentativa das empresas tem sido a de introduzir a cachaça, em vez do uísque, em cerimônias e outras solenidades. Não é um caminho fácil, porém, dada a grande aceitação e tradição do uísque por todo o mundo. Assim, mesmo no Brasil, é difícil conseguir introduzir a cachaça até quando trata-se de nossa tradicional caipirinha ou de outras batidas suaves. O investimento publicitário realizado sobre a aguardente tem crescido significativamente, ao contrário da maioria das bebidas alcoólicas, que tem apresentado decréscimo ou pequenos crescimentos nesses investimentos (Gráfico 17.8 e Tabela 17.1).



Fonte: Tendências Nielsen.

Gráfico 17.8 *Investimento publicitário – 1997 (bebidas alcoólicas, excetuando cerveja).*

Tabela 17.1 *Investimento publicitário: bebidas alcoólicas.*

	1996	1997	Evolução %
Cerveja	158,1	168,7	6,7
Aguardente	8,4	10,9	30,3
Uísque	13,9	8,6	– 37,8
Conhaque	6,6	6,2	– 6,6
Rum	4	4,6	14,7
Bitter/Aperitivo	3,9	2,9	– 25,7
Vermute	2,2	2,4	9,7
Vodka	4,2	1,6	– 61,5
Vinho	2	1,5	– 21,6
Sidra/Champanhe	0,2	0,7	195,3
Licor	1	0,6	– 42,2

Em US\$ milhões – *Ranking* 1997.

Fonte: Tendências Nielsen.

5 EXPORTAÇÕES

Essa tentativa de elevar o consumo volta-se também para os mercados externos, buscando ampliar o nível de exportações da aguardente brasileira, hoje em modestos US\$ 7 milhões. O grande exemplo e impulso para tal estratégia veio da tequila, no México. Em pouco mais de 10 anos, a tequila tornou-se um caso de sucesso em exportações, dobrando sua produção e exportando 65% do volume produzido.

Assim, o que se busca é presença nas recepções governamentais, um selo de qualidade para o produto e que se assuma perante o mundo o registro da cachaça como bebida tipicamente verde-amarela (assim como aconteceu no México, e já é mais do que conhecido no caso do champanhe francês, do uísque escocês, do saquê japonês, do rum cubano e da vodca russa). Basta lembrar que um século atrás a reverenciada indústria de uísque escocesa era bastante desorganizada, cheia de falsificações e produções clandestinas de baixa qualidade, com grande desvalorização aos olhos estrangeiros. Tudo isso foi revertido, graças ao empenho dos produtores em regulamentar o setor.

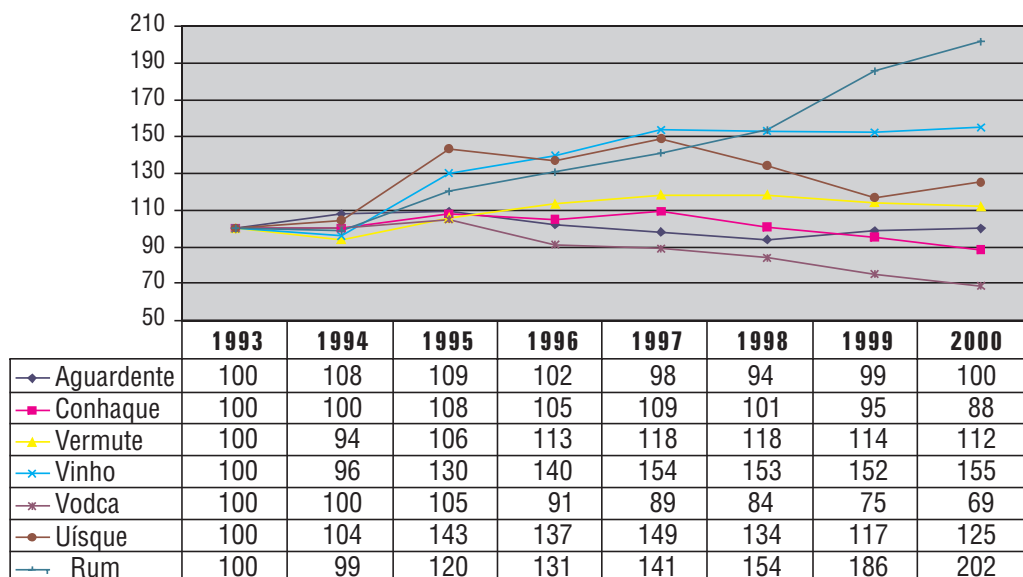
Assim, no Brasil, os grandes produtores nacionais, munidos das melhores intenções, estão fazendo sua parte. Começaram visitando destilarias na Grã-Bretanha, enfronhando-se nos caminhos já percorridos pelos especialistas com experiência na área. Analisaram detalhadamente o programa desenvolvido pelos mexicanos para agregar valor à tequila. Agora, os produtores nacionais partem para associações com engarrafadores externos para seus produtos, marcam presença em feiras internacionais e já começam a abrir divisões em outros continentes, como é o caso da Ypióca, com seu escritório em Lisboa. A tentativa de aumentar a participação das exportações na produção parece bastante promissora, dada a grande procura que tem existido pelos produtos. A grande preocupação está em selecionar os parceiros adequados para essas atividades.

5.1 Mercado internacional

O panorama global para a categoria de bebidas alcoólicas destiladas não é muito positivo. Na maioria dos países aumenta o consumo de cerveja e vinho, enquanto o consumo de destilados em geral vem declinando, em face principalmente das restrições impostas sobre a propaganda e incentivos à comercialização, campanhas governamentais e outras tendências. De maneira geral, os chamados destilados marrons, normalmente envelhecidos e que sofrem tributação maior, têm sido os mais afetados em termos de volume de consumo, apesar de algumas categorias terem alcançado números maiores em termos de valor agregado.

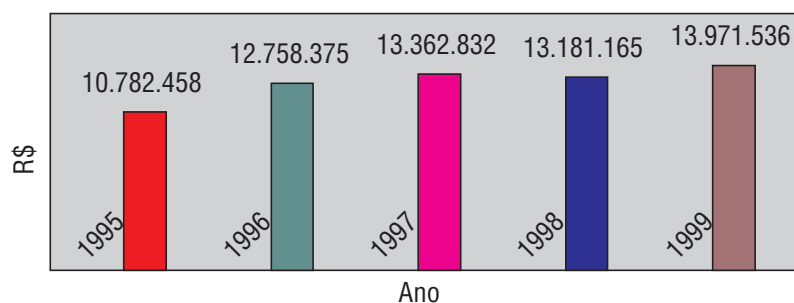
Por outro lado, os chamados destilados brancos, que incluem rum, vodca, aguardentes não envelhecidas, produzidas com base em matérias-primas como uvas, cana-de-açúcar e diversos cereais, geralmente conseguem manter seus volumes em níveis regionais e/ou aumentar suas participações no comércio exterior. Isso ocorre por tratar-se de destilados mais versáteis para o consumo em misturas como refrigerantes, sucos de frutas e coquetéis em geral. No entanto, a vodca, que de 1993 a 1995 apresentou aumento em seu consumo, vem sofrendo, a partir de 1996, crescente queda em seu consumo mundial (Tabela 17.2). Outros destilados brancos, como a tequila, do México, a *grappa*, da Itália, e o pisco chileno também buscam alcançar de maneira mais intensa os mercados externos, como acontece com a cachaça brasileira.

Tabela 17.2 Mercado consumidor de bebidas alcoólicas. Evolução do consumo – ano-base 1993 = 100%.



5.2 Exportações das empresas brasileiras

O governo brasileiro escolheu, entre outros produtos, a cachaça como prioridade para investimentos em pesquisa e qualificação para aumentar a qualidade e a competitividade do produto e assim aumentar a quantidade exportada. Embora não existam dados precisos, apenas 0,3% da cachaça nacional é exportada atualmente (Gráfico 17.9).



Fonte: Gazeta Mercantil, 10 nov. 1999.

Gráfico 17.9 Exportação de cachaça em R\$.

Segundo especialistas do setor de bebidas, o momento é bastante favorável. A consultoria internacional Impact Databank, especializada no assunto, prevê que até 2002 a cachaça começará a entrar no que definem de “curva tequila”. Segundo eles, o mercado se alimenta por ciclos de consumo movidos a modismos. Depois do rum e da tequila, chegou a hora e a vez da caninha.

A venda de cachaça vem apresentando uma curva ascendente, embora lenta e gradual. O crescimento acontece tanto em volume quanto em valor. Os valores, porém, ainda são insignificantes. Em 1995, as vendas externas somavam US\$ 5,7 milhões; em 1999 chegaram a quase US\$ 7,5 milhões. O volume movimentado pelo setor de bebidas anualmente no Brasil gira em torno de R\$ 1 bilhão, com 1,3 bilhões de litros comercializados, segundo estimativas. Esses dados são difíceis de serem obtidos com boa confiabilidade, visto que o segmento é muito pulverizado, com um número imenso de pequenos fabricantes de fundo de quintal (cerca de 30 mil em todo o país). Estima-se que 35% da produção seja informal.

O Programa Brasileiro para o Desenvolvimento da Aguardente de Cana vem trabalhando para derrubar o preconceito contra a bebida. Um argumento muito utilizado para tal é o de que a caninha é feita de matéria-prima nobre, o caldo de cana, quando comparada, por exemplo, com o rum, feito de um subproduto da obtenção do açúcar, o melaço. Já a tequila é um singelo destilado de um cacto, o agave, típico das regiões desérticas daquele país, e nem por isso deixou de ter boa aceitação e valorização no mercado. Tido por muitos como bebida barata, consumida apenas pelos desprovidos socialmente, a tequila revolucionou seu conceito interno e externo, por meio de um marketing devidamente trabalhado, transformando-a em um drinque de festas finas e badaladas, tanto em Cancún quanto em Nova York, e em vários outros pontos do mundo. O preço dela triplicou no mercado nos últimos anos, chegando-se a encontrar uma garrafa de tequila por até US\$ 50.

Os produtores brasileiros estão entusiasmados para adotar e incentivar medidas que alterem o atual quadro no Brasil. Nesse sentido, têm trabalhado junto aos órgãos públicos federais brasileiros, tentando mostrar o potencial da bebida brasileira no exterior. Grandes fabricantes, como os da Velho Barreiro e Pitu, além da própria Ypióca, começam a desenvolver marcas *premium*, sempre na linha de que o diferencial agrega valor ao original. Acrescidas da sigla *gold*, essas marcas buscam avançar no mercado internacional de aguardentes.

A Alemanha é o maior consumidor mundial, com 2 milhões de garrafas por ano, seguido muito à distância por Itália e Portugal, com um volume comprado em torno de 300 mil garrafas de 700 ml (Tabela 17.3). A conquista desses mercados foi impulsionada pela boa aceitação da caipirinha. Muitas marcas anexam aos rótulos indicações sobre a forma ideal de prepará-la. Nos EUA, ain-

da há resistências ao produto fora das comunidades de imigrantes nativos, além dos severos controles sobre as marcas já comercializadas por lá. O grande receio é o da contaminação.

Tabela 17.3 *Os maiores compradores de cachaça (volume em garrafas de 0,7 litro por ano).*

País	Volume
Alemanha	2.000.000
Itália	350.000
Portugal	300.000
Japão	60.000
França	50.000
Espanha	40.000

Fonte: Grupo Ypióca.

Um dos apelos constantes dos fabricantes nacionais é justamente uma efetiva reestruturação desse segmento no país, melhorando a qualidade de produção, principalmente das empresas menores, de forma a poder melhorar a reputação do produto em geral. Capacitar o setor a fim de torná-lo competitivo, associado a iniciativas que valorizem a cachaça, a ponto de ser tomada pura (e não apenas misturada a frutas), podem ajudar a fixar um mercado para o produto no futuro.

Outro caminho possível e interessante é o das parcerias internacionais. Um exemplo disso é o da Pitu, com uma parceria que já dura cinco anos com a Underberg AG, em Berlim. Hoje essa parceria é responsável pela exportação de 2 milhões de litros a granel da empresa pernambucana, que são engarrafados e distribuídos na Alemanha pela Underberg. A marca *gold* da Pitu já está sendo comercializada na Europa por um preço acima de US\$ 12. Os importadores a compram por US\$ 1 o litro e a colocam no mercado por preços entre US\$ 5 e 12, dependendo da categoria.

Uma das tendências claras para o crescimento do mercado será a vitrine globalizada da Internet. É na rede mundial de computadores que diversos produtores artesanais, sem estrutura para distribuição de seus produtos, estão apostando para vencer o preconceito de transformar a aguardente de cana-de-açúcar em uma bebida aceita e consagrada internacionalmente.

No ramo da cachaça já existem algumas iniciativas para o comércio eletrônico dos produtos. Por exemplo, uma cooperativa de Minas Gerais constituiu uma loja virtual, com oferta inicial de 30 marcas de produtores artesanais. As

vendas *on-line*, no atacado e no varejo, são feitas mediante cartão de crédito. Outro serviço é uma franquia de lojas dedicadas à cachaça mineira. Essas unidades contam com *lay-out* padronizado e portes diferenciados para cada mercado, podendo ir de um simples quiosque de praia a elegantes butiques de *shopping*.

A aguardente de cana-de-açúcar foi um dos 23 produtos incluídos no Programa de Novos Pólos de Exportação (PNPE), instituído em 1991 pelo Ministério da Indústria, Comércio e Turismo. Por meio desse programa, produtos avaliados com potencial para conquistar mercados externos passam a contar com apoio mercadológico, financeiro e técnico de agentes como Proex (Programa de Financiamento às Exportações), BNDES, Sebrae, Agência de Promoção de Exportação (Apex), Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Secex, Inpi e Inmetro, entre outros. Na primeira etapa do programa, na qual foram selecionados 10 produtos prioritários, a aguardente não integrou a lista, ficando para uma segunda fase.

Além de estratégias mais amplas de promoção de exportação, foram desenvolvidas iniciativas setoriais, como o Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Aguardente de Cana, Caninha ou Cachaça (PBDAC), lançado em 1997, que reúne fabricantes, Abrabe e órgãos governamentais, entre eles a Secex e o Ministério da Agricultura. O objetivo desse programa, além de fomentar a exportação, é conquistar o reconhecimento interno da aguardente de cana-de-açúcar.

Uma das modificações foi o nome do produto no mercado. A legislação brasileira possibilitava, até recentemente, a existência de dois nomes para a aguardente cuja matéria-prima básica é a cana-de-açúcar: *cachaça*, destilado do melaço; e *caninha*, destilado direto da cana-de-açúcar. Como no exterior a bebida brasileira é popularmente conhecida como cachaça, empresários e agentes do governo concordaram que a diferenciação não era necessária nem conveniente, passando-se assim a utilizar apenas o termo *cachaça*.

A Ypióca foi a primeira empresa a exportar aguardente, em 1968, e ainda hoje figura entre as principais empresas exportadoras. A líder nas exportações é a Indústria Müller. Para o mercado externo, o preço, a qualidade e o investimento na formação da marca junto aos distribuidores exclusivos de bebidas são seu grande diferencial.

A conquista do mercado externo iniciou-se já na década de 60 (Tabela 17.4), quando o então presidente, Paulo Telles, por intermédio de seu amigo e cônsul da Alemanha, Arthur Wichman, fechou a primeira venda de Ypióca para a Alemanha. Foi a primeira exportação de aguardente de uma empresa brasileira. A partir daí, a empresa não parou mais de exportar. Hoje as exportações representam mais de 5% do faturamento da empresa e a meta é atingir a médio prazo 12% a 15% das vendas destinadas ao mercado externo.

Tabela 17.4 *Início das exportações das empresas nacionais.*

Empresa	Ano de início
Ypióca	1968
Pitu	1972
Nega Fulô	1980
Cia. Müller (51)	1989

Fonte: CMB.

Meta de exportação:

A exportação de cachaça deverá ter este ano um aumento de 6% em relação ao ano passado, chegando aos US\$ 7,3 milhões, números considerados ainda tímidos. A meta é chegar aos US\$ 100 milhões nos próximos 10 anos.

Fonte: Abrabe.

Hoje a Ypióca exporta para mais de 20 países, podendo-se citar: Estados Unidos, Canadá, Argentina, Chile, Portugal, Espanha, Bélgica, França, Inglaterra, Alemanha, Áustria, Suíça, Holanda, Dinamarca, Itália, Grécia, Israel, Índia, China, Japão e Cingapura. Nesses países, a Ypióca já está exposta em supermercados e lojas de produtos alimentícios. Além disso, a empresa tem participado ativamente de feiras internacionais, como a Sial, em Paris, e a Anuga, na Alemanha, divulgando cada vez mais seus produtos no mercado internacional.

6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Há um mercado internacional a ser explorado pela empresa, e as expectativas tanto a curto quanto a longo prazo são muito promissoras. A valorização de seu produto no mercado externo poderá trazer ao mercado interno uma inversão de valores, tirando a imagem de um produto de grandes preconceitos, para uma imagem mais elitizada. Outra oportunidade a ser explorada no mercado interno e externo é fazer com que o público jovem e o feminino consumam a bebida alterada como coquetéis. A Ypióca, pioneira na estratégia de tornar a cachaça um produto global, enfrenta alguns desafios que serão a seguir explorados.

1. A caipirinha é considerada o oitavo drinque mais conhecido no exterior, o que demonstra um grande potencial para crescimento no mercado externo. Embora com programas específicos como o Pró-Cachaça, a qualidade desejada da cachaça nacional ainda depende de incentivos

e de pesquisa para que atinja os padrões já alcançados por outras bebidas destiladas. Como reverter no curto prazo restrições de demanda diante de um consumidor global exigente e ainda conseguir competir com as outras bebidas do mercado de destilados? Que ações junto ao consumidor internacional poderiam ser sugeridas?

2. O mercado interno e o mercado externo são bastante diferentes em termos de posicionamento. A demanda no mercado interno é sensível a preço, competindo com outros tipos de bebidas como a cerveja. No externo, por ser produto de alto valor adicionado, compete com outras bebidas destiladas. Pode-se pensar no mercado interno como homogêneo? Essas estratégias podem coexistir na organização? Justifique se seria estrategicamente mais interessante focar somente o mercado externo.
3. A empresa opera com capacidade ociosa e, portanto, não tem problemas de expandir sua produção. Outra alternativa é a diversificação da linha de produtos para outros tipos de bebidas, uma estratégia predominante nas empresas desse setor. A Ypióca já produz as aguardentes de embalagem de bolso *Ypióca Sport* e *Sapupara*, caipirinhas *Tropical Drinks* e a água mineral *Naturágua*. Esses produtos também podem ser explorados em seu canal de distribuição para o exterior? Que outros produtos e canais de distribuição poderiam ser utilizados?
4. Um dos motivos alegados para a recente fusão entre a Antartica e a Brahma foi a necessidade de essas empresas tornarem-se competitivas no mercado global. Uma associação, parceria ou mesmo fusão com outra empresa produtora de aguardente pode ser também uma estratégia interessante? Buscar parceiros internacionais para seus negócios pode ser uma alternativa?
5. A saga da família Telles no comando da empresa é, sem dúvida, um dos fatores de seu sucesso, que perpetua-se por quatro gerações, desde a fundação da empresa em 1846. Nesse período, o mundo mudou muito e tende a mudar mais rapidamente. Mesmo que a questão acionária já esteja equacionada e seu sucessor em vias de ser definido, como você analisa a questão da sucessão na Ypióca?

Anexos

Informações Financeiras da Empresa Ypióca

Análise dos balanços (unidades = mil R\$).

Ativo

	1997	1998	1999
Disponível	168	147	17.589*
Clientes	2.028	2.005	2.384
Realizável a Curto Prazo	1.239	2.655	172
Estoque	1.667	2.211	2.880
Total Circulante	5.102	7.018	23.025
Realizável a Longo Prazo**	–	–	642
Imobilizado	3.391	5.155	7.012
Investimento	324	323	305
Total do Permanente	3.715	5.478	7.317
Total de Ativos	8.817	12.496	30.984

* Há uma injeção de recursos muito grande de empréstimos de longo prazo (R\$ 15 milhões aproximadamente) para financiamento de capital de giro.

** Realizável a longo prazo = total de direitos a receber + total de empréstimos a pessoas ligadas.

Passivo

	1997	1998	1999
Fornecedores	328	1.145	2.230
Obrigações Trabalhistas	378	774	603
Contas a pagar	780	1.168	1.318
Total Circulante	1.486	3.087	4.151
Empréstimo	–	–	15.591*
Obrigações com acionistas	–	–	545
Total do Exigível a Longo Prazo	–	–	16.136
Patrimônio Líquido	7.331	9.409	10.697
Total de Passivos	8.817	12.496	30.984

* Há uma injeção de recursos muito grande de empréstimos de longo prazo (R\$ 15 milhões aproximadamente) para financiamento de capital de giro.

Análise dos demonstrativos de resultado (unidades = mil R\$).

	1997	1998	1999
Receita Bruta	31.311	29.065	27.594
(–) Deduções e Impostos	8.547	8.572	7.357
Receita Líquida	22.764	20.493	20.237
(–) Custo dos produtos vendidos	16.685	13.353	10.790
Resultado Bruto	6.078	7.140	9.447
(–) Despesas operacionais	4.168	4.382	7.628*
Resultado da operação	1.910	2.758	1.819
(–) Despesa financeira líquida	68	298	191
(+) Resultado de participação	41	139	17
(–) Outras**	597	834	548
Resultado Líquido	1.286	1.765	1.097

* Alto crescimento em função de despesas de manutenção no valor de 3.627.

** Outras = Total de provisões.

Índices

	Conceito	1997	1998	1999
Estrutura				
Endividamento	Quanto representa o capital de terceiros sobre o total do capital próprio	20%	33%	52%
Imobilização	Quanto reais a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada R\$ 1,00 de Patrimônio Líquido	42%	44%	24%
Liquidez				
Liquidez corrente	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante	3,43	2,27	5,54
Prazo médio de renovação de estoques	Em quantos dias a empresa gira seu estoque no período	19 dias	28 dias	38 dias
Prazo médio de recebimento de vendas	Tempo médio de recebimento das vendas	24 dias	25 dias	31 dias
Rentabilidade				
Rentabilidade Patrimonial	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100,00 de capital próprio investido, em média, no exercício	17,54%	18,76%	10,26%
Margem Líquida	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100,00 vendido	5,65%	8,61%	5,42%
Giro do Ativo	Quanto a empresa vendeu para cada R\$ 1,00 de Investimento Total	2,58	1,64	1,32
Crescimento				
Das Vendas	Quanto as vendas estão crescendo/decrescendo em relação ao ano base	100%	- 7%	- 12%
Do Patrimônio Líquido	Quanto o Patrimônio Líquido está crescendo/decrescendo em relação ao ano base	100%	28%	46%
Do Ativo Total	Quanto o Ativo Total está crescendo/decrescendo em relação ao ano base	100%	42%	75%
Custos e Despesas				
Custo de produção sobre receita	Quanto os custos de produção representam sobre o total da receita	12,97%	7,57%	9,84%
Despesas operacionais sobre receita	Quanto as despesas operacionais representam sobre o total da receita	3,24%	2,48%	6,95%

COMENTÁRIOS

- **Endividamento:** a empresa apresentava em 1997 um endividamento bastante baixo (20%), e teve um pequeno crescimento em 1998 (33%), passando para 52% em 1999.
- **Imobilização:** a empresa apresenta um índice de imobilização bastante baixo (42%) e que foi ainda mais reduzido em 1999 (24%).
- **Liquidez corrente:** excelente, embora com uma pequena queda em 1998, mas com um crescimento ainda maior em 1999.
- **Prazo médio de renovação de estoque:** a empresa está girando seu estoque em aproximadamente um mês, com um pequeno crescimento no último ano.
- **Prazo médio de recebimento de vendas:** a empresa recebe suas vendas num prazo médio de 28 dias.
- **Rentabilidade patrimonial:** a empresa estava tendo um retorno sobre seu patrimônio líquido compatível com taxa de aplicação nos dois primeiros anos, tendo, porém, uma queda significativa no terceiro ano.
- **Margem líquida:** a margem líquida apresenta-se bastante razoável, com um aumento em 1998, retornando em 1999 ao nível de 1997.
- **Giro do ativo:** tendo em vista que as vendas sofreram pequena queda em relação ao ano anterior (de 1998 para 1999), houve uma redução no giro do ativo de 1,64 para 1,32.
- **Crescimento das vendas:** as vendas vêm apresentando um decréscimo significativo, o que acaba comprometendo o giro do ativo.
- **Crescimento do Patrimônio Líquido:** o patrimônio líquido vem apresentando um crescimento razoável em função da lucratividade no período.
- **Crescimento do Ativo Total:** a empresa apresenta um elevado crescimento nos seus ativos, em especial em 1999, em função do grande empréstimo de longo prazo obtido.

NOTA: Para apuração dos indicadores “Endividamento, Giro do Ativo e Crescimento do Ativo Total”, expurgou-se o passivo de empréstimo de longo prazo no valor de R\$ 15.591 mil, em razão do referido empréstimo encontrar-se integralmente aplicado com cláusula de liquidez imediata.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGORA a cachaça espera ganhar mercado. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 10 nov. 1999, Empresas & Carreiras, p. C-8.

MINEIROS abastecem internet com cachaça. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 3 jan. 2000, Empresas & Carreiras, p. C-4.

ITÁLIA briga para proteger sua grappa. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 18 jan. 2000, Legislação, p. A-8.

CAPIXABAS investem na cachaça premium. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 13 jun. 2000, Finanças & Mercado, p. B-20.

PRODUTORES buscam qualidade para cachaça industrial. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 15 jun. 2000, Interior Paulista, p. 6.

LEITE, José Sobreira. *Ypióca: sua história minha vida*. Ceará: Tipoprogresso, out. 1996.

NICOLINI, Elizete. Análise setorial: bebidas destiladas. *Panorama setorial da Gazeta Mercantil*, jan. 1999.

QUATRO décadas de uma boa idéia. *Revista Distribuição*. p. 86-87, jul. 2000.

FRIO aquece as vendas. *Revista Distribuição*. p. 22 a 37, abr. 2000.

UM suave perfume de mulher. *Revista Época*. p. 72, 24 abr. 2000.

Revista Supermercado Moderno. Publicação Grupo Lund, p. 80, jun. 1999.

OUTRAS REFERÊNCIAS

www.ypioca.com.br

www.ampaq.com.br

www.cachaca.com

www.imbl.com.br

www.valeverde.com.br

www.aduaneiras.com.br

www.pitu.com.br

www.mdic.gov.br/secex

www.tatuzinho.com.br

NOTAS DE APOIO DIDÁTICO

Este caso pode ser utilizado em treinamento de executivos do segmento de comércio exterior ou de bebidas e no ensino de cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de estratégias, gestão, comércio internacional e *agri-business*. Como estratégia de ensino, o caso pode ser aplicado como complemento na parte teórica dos cursos, bem como discussão de caso em grupos, proporcionando aplicação prática ao tema.

O caso pode ser utilizado nas disciplinas de Teoria das Organizações, Gestão Empresarial, Planejamento e Estratégia Empresarial, Comportamento Organizacional, Marketing e Canais de Distribuição, uma vez que trata da questão fundamental do suprimento de matéria-prima, promoção de produtos, inovações nos canais tradicionais de distribuição e tratamento dos consumidores. Discute ainda as estratégias empresariais e sua formulação, implementação e acompanhamento. Apropria-se também para disciplinas de Organização Industrial, ao tratar dos padrões de concorrência, das estratégias competitivas das empresas e da busca de lucros diferenciais, além de introduzir a questão da integração vertical *versus* terceirização e das parcerias internacionais. Trata ainda das estratégias de inovação nos canais de distribuição, buscando diferenciar produtos, seja no mercado nacional, seja no mercado internacional. Além disso, abre uma discussão sobre possibilidades e necessidade ou não de fusões, de maneira a tornar a empresa mais competitiva no cenário nacional e internacional.

APROFUNDAMENTO TEÓRICO

Temas que podem ser explorados teoricamente:

- empresas familiares;
- marketing;
- canal de distribuição;
- diversificação;
- integração vertical;
- fusões e aquisições.

PARA MAIORES INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

<http://www.ypioca.com.br>



Comentários Finais Globalização: a Favor e Muito Pelo Contrário



Samuel Ribeiro Giordano

A globalização pode ser definida a gosto do leitor: à francesa, à americana, à inglesa, à japonesa. Tem definições para todos os gostos. Embora a palavra *global*, de acordo com o *Oxford English Dictionary*, tenha mais de 400 anos de idade, o uso generalizado das palavras *globalizar* e *globalizado* iniciou-se apenas ao redor de 1960 (Waters, 1996:2). De acordo ainda com esse autor, a revista *The Economist* (4 abr. 1959) noticiava que a “*quota globalizada italiana para carros importados havia aumentado*”. Devemos ressaltar aqui que, na verdade, há uma confusão de termos, pois a tal quota globalizada é na verdade a quota mundializada.

Em 1961, o *Webster Dictionary* tornou-se o primeiro a oferecer definições de *globalismo*, ou seja: “A Globalização ou uma política promovendo a globalização”, e de *globalização*, qual seja: “O ato ou processo ou política de tornar algo mundial em escopo ou aplicação.” Outra vez, verifica-se que esta é uma definição de mundialização.

Em 1962, a renomada revista *The Spectator* (5 out. 1962) identificou que: “O *globalismo* é, de fato, um conceito claudicante.”

A globalização não teve reconhecimento acadêmico significativo até o início, ou meados dos anos 80, e, após esse período, o termo tornou-se bastante “globalizado”.

Sobre tais conceitos e introduzindo o leitor naquele aceito por este texto, definimos a mundialização de mercadorias como fato histórico e antigo na humanidade, respeitadas as possibilidades de conhecimentos do mundo. Ou seja,

o Brasil mundializa-se a partir de sua inserção no mundo. Já a globalização pressupõe um domínio refinado da relação espaço/tempo, redundando em implicações profundas nas relações socioespaciais por toda a Terra (Souza, 1994:6).

Apoiado também nos conceitos enunciados por Santos (1994a:48) e homenageando esse grande professor da USP falecido em julho de 2001, com base na introdução do conceito da informação, no período técnico-científico, na amplificação dos sistemas mundiais, com o domínio da relação espaço-tempo, verifica-se a unificação do planeta em um só mundo.

Diz Santos (1994:190) sobre o meio técnico-científico-informacional:

“O terceiro período começa praticamente após a Segunda guerra mundial e, sua afirmação, incluindo os países de terceiro mundo, vai realmente dar-se nos anos 70. É a fase a que Richta (1968) chamou de período técnico-científico, e que se distingue dos anteriores, pelo fato da profunda interação da ciência e da técnica, a tal ponto que certos autores preferem falar de tecnociência para realçar a inseparabilidade atual dos dois conceitos e das duas práticas. *Essa união entre técnica e ciência vai dar-se sob a égide do mercado.* E o mercado, graças exatamente à ciência e à técnica, torna-se um mercado global. A idéia da ciência, a idéia da tecnologia e a idéia do mercado global devem ser encaradas conjuntamente e desse modo podem oferecer uma nova interpretação à questão ecológica, já que as mudanças que ocorrem na natureza também se subordinam a essa lógica. *Neste período, os objetos tendem a ser ao mesmo tempo técnicos e informacionais, já que, graças à extrema intencionalidade de sua produção e de sua localização, eles já surgem como informação; e, na verdade, a energia principal de seu funcionamento é também a informação.* Já hoje quando nos referimos às manifestações geográficas decorrentes dos novos progressos, não é mais de meio técnico que se trata. Estamos diante da produção de algo novo, a que estamos chamando de meio técnico-científico-informacional. Da mesma forma como participam da criação de novos processos vitais e da produção de novas espécies (animais e vegetais), a ciência e a tecnologia, junto com a informação, estão na própria base da produção, da utilização e do funcionamento do espaço e tendem a constituir seu substrato.”

Deve ser ressaltado que a língua inglesa não possui um vocábulo¹ significando mundialização, daí o fato dos autores que escrevem nessa língua não fazerem

1. Pesquisou-se este vocábulo sem sucesso nos seguintes dicionários: *The American Heritage Dictionary*, 2. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1982; *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Oxford University Press, 1974.

tal distinção. Notamos, na revisão da literatura feita sobre globalização, uma confusão desse vocábulo com os termos *mundialização* e *internacionalização*.

Entre as várias questões encontradas no tema globalização uma delas é a quantidade de metáforas de que se utilizam variados autores e a mídia em geral, para definirem e expressarem a globalização. Inúmeros termos metafóricos são colecionados e citados por Ianni (1995:15):

“no período da globalização o mundo passou a ter expressões descritivas e interpretativas que circulam pela bibliografia da globalização tais como: ‘economia-mundo’, ‘sistema-mundo’, ‘shopping center global’, ‘Disneylandia Global’, ‘Nova Visão Internacional do Trabalho’, ‘Moeda global’, ‘Cidade Global’, ‘Capitalismo Global’, ‘Mundo sem fronteiras’, ‘Tecnocosmo’, ‘Planeta terra’, ‘Desterritorialização’, ‘Hegemonia Global’, ‘Fim da Geografia’, ‘Fim da História’”.

Muitas das idéias descritas com essas acepções são contempladas na metáfora da aldeia global, sugerindo uma comunidade mundial como Marshall McLuhan já havia previsto na década de 70.

Outras metáforas são mencionadas como mostra Ortiz (1994:14):

“Sociedade informática (Adam Schaff), Primeira revolução mundial (Alexander King), passagem de uma Economia de alto volume para economia de alto valor (Robert Reich), terceira onda (Alvin Tofler).”

Aparentemente, esse volume de interpretações e conceitos revela uma realidade que ainda emerge de forma incompleta no horizonte das ciências humanas, talvez por falta de entendimento da questão, talvez por falta de pesquisas mais acuradas sobre o tema. Waters, um autor de língua inglesa, oriundo das ciências sociais, define globalização como:

“Um processo social no qual as limitações geográficas nos arranjos sociais e culturais diminuem e no qual as pessoas tornam-se cada vez mais conscientes que essas limitações estão diminuindo” (1996:3).

Ainda de acordo com esse autor, a globalização ocorre em três níveis da vida social, que são:

- a Economia – os arranjos sociais para produção, troca, distribuição e consumo de bens e serviços tangíveis;
- a Política – os arranjos sociais para a concentração e a aplicação de poder, especialmente quando envolva a troca organizada de coerção e supervisão (militar, policial etc.), bem como as transformações institucionais dessas práticas, como: autoridade e diplomacia, que podem estabelecer controle sobre a população e sobre territórios;

- a Cultura – arranjos sociais para produção, troca e expressão de símbolos que representem fatos, efeitos, significados, crenças, preferências, gostos e valores.

Os três diferentes tipos de troca que se aplicam a cada um desses três níveis são:

- trocas materiais incluindo comércio, posse, salário-trabalho, remuneração por serviços e acumulação de capital;
- trocas políticas de apoio, segurança, coerção, autoridade, força, patrulhamento, legitimidade e obediência;
- trocas simbólicas por meio de comunicação oral, publicações, desempenho, ensino, oratória, ritual, propaganda, anúncios, demonstração pública, acumulação e transferência de dados, espetáculos e exposições.

Waters conclui que “As trocas materiais localizam; as trocas políticas internacionalizam; e as trocas simbólicas globalizam” (Waters, 1996:9).

Não se percebe uma contribuição suficiente para o esclarecimento da questão enfocada como globalização. Essa questão extravasa tal classificação proposta por Waters. As trocas materiais não são apenas locais, podem ser e são mundiais, contradizendo o autor. As trocas políticas também são mundializadas e globalizadas, e não meramente internacionais. A hegemonia atual dos Estados Unidos é exemplar, agindo, por meio do poder bélico tecnológico de coerção, como uma espécie de guarda global, com uma rede altamente sofisticada de equipamentos.

Sua ação não se resume apenas à coerção entre nações, mas à coerção entre todas as nações. Suas ações dão-se mediante instituições internacionais como a ONU,² OMC,³ OTAN,⁴ e outras de forma global, pelo poder hegemônico que exerce sobre a tecnologia, especialmente a bélica (de coerção, isto é, guerra nas estrelas). Exerce um poder enorme também na competitividade agrícola via ampliação cada vez maior da agricultura de precisão. Esta foi baseada fortemente na tecnologia militar de satélites, estações rádio-base, previsão de tempo, cobertura geral da Terra com informações e capacidade de visualização de praticamente tudo que passa na superfície da Terra.

Também na área das ciências humanas, especialmente na Sociologia, encontram-se autores que se propõem entender os processos de mundialização de forma dinâmica, acoplada à evolução no tempo, do modo capitalista de produ-

2. ONU – Organização das Nações Unidas ou UN – United Nations.

3. OMC – Organização Mundial do Comércio ou WTO – World Trade Organization.

4. OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte ou NATO – North Atlantic Treaty Organization.

ção. O sociólogo Ianni (1993:37-38) explicita uma divisão do capitalismo em ciclos nos quais se desenvolveriam as etapas da globalização:

“pelo menos três formas, épocas ou ciclos de grande envergadura na história do capitalismo. Na primeira, o modo capitalista de produção organiza-se em moldes nacionais. No segundo, o capitalismo organizado em bases nacionais transborda fronteiras, mares e oceanos. No terceiro, o capitalismo atinge uma escala global”.

No entanto, nem todas as ações do capitalismo são globalizadas, seguindo o entendimento que se dá a essa tese. Algumas ações, como o capitalismo financeiro, são globalizadas ou ocorrem em escala global, como demonstrado pela globalização do mercado da soja. Outras formas de capitalismo como o patrimônio imobiliário são locais e, assim, permanecerão pelos tempos, podendo ser internacionais, mas não globalizadas.

Já Giddens (1991:69) discute a globalização do ponto de vista da modernidade, afirmando que a modernidade é inerentemente globalizante, e, ainda mais importante para a discussão das hipóteses dessa pesquisa, afirma que na era moderna o nível de distanciamento tempo-espço é muito maior do que em qualquer período precedente. Afirma ainda que as relações entre formas sociais e eventos locais e distantes tornam-se correspondentemente “alongadas”.

“A globalização se refere essencialmente a este processo de alongamento, na medida em que as modalidades de conexão entre diferentes regiões ou contextos sociais se enredaram através da superfície da Terra como um todo. A globalização pode assim ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa.”

De um ponto de vista dos cientistas econômicos verificou-se, na Conferência: “*Globalização. O que é e quais as suas implicações*”, realizada na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo em 1996, uma série de definições que nem sempre correspondem aos conceitos anunciados anteriormente.

Zini e Arantes (1996:ii) definem a globalização como:

“a aceleração das trocas de bens, serviços, contratos, informação, viagens internacionais e intercâmbio cultural. Os contratos e intercâmbio internacionais sempre existiram e não seriam suficientes, *per se*, para caracterizar tais atos e processos como novos. Mas a velocidade nas quais tais trocas são efetuadas aumentaram exponencialmente na década passada. Em termos gerais, a globalização é a ampliação das trocas dos povos de diferentes países, sob as instituições do capitalismo”.

A exemplo de outros autores, esse também considera alguns fatores como impulsionadores do processo de globalização: tecnologia informacional; telecomunicações; barateamento e aumento do transporte marítimo internacional; afluxo de instituições do capitalismo para muitas partes do mundo, facilitando o acesso aos mercados financeiros internacionais.

Esses fatores interdependentes, segundo os mesmos autores, implicam que a globalização tem uma clara inclinação capitalista, na qual os países procuram imitar os mecanismos de mercado das economias industrializadas.

A crítica que se faz a essa definição e que a deixa incompleta é que, para podermos ter um processo de globalização, a tecnologia não pode ser considerada apenas como um fator de aceleração, mas também, pelo contrário, como um de seus fundamentos.

Ainda entre os economistas, Furtado (1989:75) posiciona-se a respeito da globalização, afirmando que:

“A globalização é acima de tudo um fenômeno financeiro, mas com projeções significativas nos sistemas de produção. Hoje as grandes empresas projetam sua localização em escala planetária.”

De outro lado, faltam ainda as questões dos espaços globalizados e as questões geográficas e históricas envolvidas nesse processo.

Wallerstein (1979) apresenta a concepção do moderno sistema-mundo, baseado em uma categoria analítica – o imperialismo, não colocando nem uma linha sobre o espaço geográfico e sobre a globalização deste. Ele baseia sua análise na mundialização do capitalismo, do sistema mundo nas dinâmicas históricas e econômicas e políticas do denominado capitalismo histórico.⁵ O sistema mundial é definido como:

“Um sistema mundial é um sistema social, um sistema que possui limites, estrutura, grupos, membros, regras de legitimação e coerência. Sua vida resulta das forças conflitantes que o mantêm unido por tensão e o desagregam, na medida em que cada um dos grupos busca sempre reorganizá-lo em seu benefício. (...) Tem as características de um organismo, na medida em que tem um tempo de vida durante o qual suas características mudam em algum de seus aspectos, e permanecem estáveis em outros. Suas estruturas podem definir-se como fortes ou débeis em momentos diferentes, em termos de lógica interna de seu funcionamento. O capitalismo tem sido capaz de florescer precisamente porque a

5. O que distingue o sistema social histórico, que estamos chamando de capitalismo histórico, é o fato de que, nesse sistema histórico, o capital veio a ser usado (investido) de forma muito específica. Veio a ser usado com o objetivo ou a intenção básica de auto-expansão. Wallerstein, (1979:10).

economia-mundo continha dentro de seus limites não um, mas múltiplos sistemas políticos.” (Wallerstein, 1979:489-491).

As concepções desse autor colocam amarras, na forma de limites, regras, modelos determinados ao sistema-mundo que propõem. Esses limites, com a aceleração do tempo, no mundo atual, tendem a zero, ou seja, tendem a inexistir. Ele divide em dois subsistemas: o império-mundo e a economia-mundo dentro do qual o capitalismo pode florescer devido aos múltiplos sistemas políticos. Essa concepção também poderia enquadrar-se no conceito de mundialização. Ela choca-se porém, frontalmente, como a concepção de globalização com que se trabalha nessa tese, não considerando os espaços de globalização, a tecnologia, a ciência e a informação como demolidoras de barreiras de contenção de um sistema.

Ser otimista com relação ao processo de globalização da economia deveria ser um dever de todos. Mercados ampliados, liberalização do comércio, ampliação da oferta de empregos, oportunidades de empregos além das fronteiras, telefones celulares para muitos, energia elétrica nem tanto, TV a cabo e internet para milhões, pão francês mais caro, vizinhos endividados, vizinhos não muito sérios, e vizinhos guerrilheiros compõem parte da cena do Brasil em vias de globalização a partir dos anos 90.

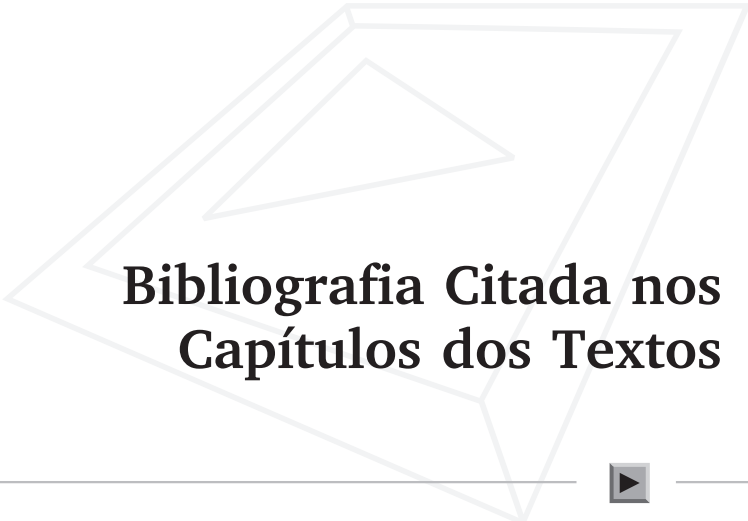
Contudo, o reverso desse quadro deve ser visto também à luz da teoria e dos conceitos apresentados. A globalização tem um lado perverso, segundo Souza (1994), que perpassa o tempo e o espaço. Infelizmente, nos casos nos quais falta o essencial para a vida, o alimento, a moradia, o agasalho, a saúde, a educação básica, segundo o Ipea, em pesquisa de 2001, 50 milhões de brasileiros com renda média *per capita* de US\$ 1,00 ao dia (esses dados foram produzidos antes da grande desvalorização do real ocorrida de maio a julho de 2001). Essa renda é considerada o limiar da pobreza completa pelas Nações Unidas.

Seguindo o raciocínio da perversidade da globalização para essa massa de pobres no Brasil e para massas ainda maiores no mundo, o processo de globalização é inócuo do ponto de vista das vantagens. Do ponto de vista das desvantagens, é muito grave, pois abre um fosso, uma separação cada vez maior entre incluídos e excluídos da sociedade global. Para os que ganham menos de US\$ 1,00 por dia pouco importa se a picanha é argentina, se o cordeiro é australiano, se a batatinha Pringles baixou de preço, se é possível comprar Audi nacionalizados ou Mercedes Classe A.

A esses importa saber se o preço do arroz subiu, por conta da desvalorização do real, posto que mais de 1,8 milhão de toneladas desse produto vem do Mercosul. Se o pão francês subiu de R\$ 0,15 para R\$ 0,25, em razão do fato de que 85% do trigo ainda é importado a peso de dólar. A muitos desses haverá a vantagem de o dólar caro causar alento aos leiteiros, prolongando assim uma morte anunciada aos produtores de leite de baixa escala. Muito leite argentino

e uruguaio e muito queijo também terá forçosamente que ser substituído pelos produtos brasileiros, sob o risco de ninguém comprar mais o produto importado, mais caro.

Para corrigir essas distorções, nada mais justo que políticas públicas (envolvendo investimento em capital humano) que resguardecam as camadas sociais menos incluídas nos processos. Esse custo a sociedade afluyente terá que pagar. Não devemos continuar a dar peixes mas distribuir umas varinhas acompanhadas de manuais básicos de pesca; e alimentação para os pescadores na primeira infância pode ser uma das saídas honrosas para o Brasil no século XXI. Já que no futebol não há jeito, quem sabe com a população?



Bibliografia Citada nos Capítulos dos Textos

ACHROL, R. S.; STERN, L. W. Environmental determinants of decision making uncertainty, marketing channels. *Journal of Marketing Research*, v. 25, p. 36-50, 1988.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 71-82, 1987.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, p. 1-26, 1986.

ANGULO, A. M.; GIL, J. M.; GRACIA, A. A test of differences in food demand among European Consumers: a dynamic approach, In: WIERINGA et. al. *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*. Kluwer Academic Publishers, 1997. p. 275-294.

BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Wiley, 1996. p. 5.

BONOMA, T.V.; SHAPIRO, B. P. *Segmenting the industrial market*. Lexington Books, 1996. 279 p.

COREY, E. R.; CESPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. *Going to market: distribution systems for industrial products*. Boston: Harvard Business School Press, 1989. 394 p.

DE HOOG, C. De invloed van demografische en gezinssociologische ontwikkelingen in de EG op de markt van voedingsmiddelen. In: STEENKAMP, De. *Europe-se consument van voedingsmiddelen in de jaren'90*. Van Gorcum, 1992. p. 77-86.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 11-27, Apr. 1987.

EUROMONITOR. *European marketing data and statistics 1999*.

FOOD NEWS JOURNAL – diversos exemplares.

FURTADO, C. *Formação econômica do Brasil*. 23. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1989.

GIDDENS, A. *As consequências da modernização*. 2. ed. São Paulo: Unesp, 1991.

IANNI, O. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1993. p. 83-84.

———. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

INSTITUTE OF EUROPEAN FOOD STUDIES. *A pan-EU survey of consumer attitudes to food, nutrition and health*. Irlanda: Iuna, 1996. 28 p.

JEANNET, J. P.; HENESSEY, H. D. *Global marketing strategies*. 4. ed. Boston: Houghton Mifflin,

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 1999. 476 p.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 2000. 709 p.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2000. 764 p.

MACHADO FILHO, C. A. P. et al. *Agribusiness europeu*. São Paulo: Pioneira, 2000. 132 p.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*: Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994. 458 p.

NEVES, M. F.; NEVES, E. M. The orange juice distribution channels. *Journal for the Fruit Processing and Juice Producing European and Overseas Industry*, Schornborn, Alemanha, v. 9, nº 8, p. 298-307, 1999.

———; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2000. 123 p.

———; WAACK, R. S.; MAMONE, A. O sistema agroindustrial da cana-de-açúcar: caracterização das transações entre usinas e empresas de alimentos. CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 36, 1998, Poços de Caldas, *Anais...*, 10-14 ago. 1998, v. 1, p. 573-583.

- ORTIZ, R. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- OUDE OPHUIS, P. A. M. *De Europese markt voor alternatief geproduceerde voedingsmiddelen*. In: STEENKAMP. *De Europese consument van voedingsmiddelen in de jaren'90*. Van Gorcum, 1992. p. 31-47.
- PARASURAMAN, A. et al. A conceptual model of service quality and its implications for future reseach. *Mirai Journal of Marketing*, v. 49, p. 47-58, 1985.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN J. R. *Marketing channels: a relationship management approach*. Times Mirror Books, 1997. 728 p.
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present and future applications. *Journal of Marketing*, v. 61, p. 30-54, Oct. 1997.
- ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. 6. ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 688 p.
- SANTOS, M. A aceleração contemporânea: tempo mundo e espaço mundo. In: SANTOS, M.; SOUZA, M. A. A.; SCARLATO, F. C.; ARROYO, M. (Org.). *Fim de século e globalização*. São Paulo: Hucitec: Anpur, 1993. p. 15-22.
- . *Razão global, razão local: os espaços da racionalidade*. Não publicado. Palestra proferida no Festival International de La Geographie, St. Dié des Vosges, Outubro, 1994b, 9 p.
- . *Técnica, espaço, tempo: globalização e meio-técnico científico e informacional*. São Paulo: Hucitec, 1994. 190 p.
- SOUZA, M. A. A. Geografias da desigualdade: globalização e fragmentação. In: SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adélia A. de; SILVEIRA, Maria Laura. (Org.). *Território, globalização e fragmentação*. São Paulo: Hucitec: Anpur, 1994.
- STEENKAMP, J. E. M. *De europese consument van voedingsmiddelen in jaren'90*. Van Gorcum, 1992. 150 p.
- STEENKAMP, J. E. M. Dynamics in consumer behavior with respect to agricultural and food products. In: WIERINGA et. al. *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*. Kluwer, 1997. p. 143-188.
- STERN, L.; EL ANSARY, A. I.; COUGHLAN. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 576 p.
- UHL, J. N. Comparisons of food consumer's behavior in the US and the EC: implications for research, policy and management. In: STEENKAMP. *De Europese consument van voedingsmiddelen in de jaren' 90*. Van Gorcum, 1992. p. 87-110.
- VAN TRIJP, H. C. M. Behoeftte aan variatie als determinant van voedingsmiddelenkeuze, In: STEENKAMP. *De Europese consument van voedingsmiddelen in de jaren' 90*. Van Gorcum, 1992. 150 p., p. 49-84.

WALLERSTEIN, I. *El moderno sistema mundial I, la agricultura capitalista y los orígenes de la economía mundo Europea en el siglo XVI*. México: Siglo Veintiuno, 1979. p. 489-491.

WATERS, M. *Globalization*. Londres, New York: Routledge, 1996. 185 p.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 1-17, 1992.

WILLIAMSON, O. E. *The economics institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985. 445 p.

ZINI, A.; ARANTES, F. Globalization: the pros and cons of an unstoppable process in globalization: what it is and its implications. ZINI, A. (Org.). *Anais do Seminário 50 anos de FEA-USP*, 1996.

ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, M. F. (Coord.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. 367 p.

——— ; FARINA, E. M. M. Q. *Agri-system management: recent developments and applicability of the concept*. In: PROCEEDINGS OF THE THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 1997, Wageningen University, May 1998, p. 19-30.