Modelo de negócio

A Nova Era da agricultura

Marcos Fava Neves[1]
Matheus Alberto Cônsoli[2]
Júlio Kyosen Nakatani[3]

É SEMPRE importante analisar as mudanças em curso na produção agrícola, particularmente nos principais países exportadores e importadores, como os EUA, Brasil, Argentina, África do Sul, Índia e China. Assim, a ideia central é identificar os fatos que estão em mudança constante e os seus impactos. Isso fomenta a discussão sobre quais atos as empresas que se relacionam com os produtores agrícolas devem adicionar à sua lista de atividades. O Brasil é provavelmente o país que mais se adequa às tendências apresentadas a seguir:

- Aumento da volatilidade de preços na agricultura;
- Novos riscos devido às mudanças climáticas e às políticas governamentais;
- Posição mais importante em termos de portfólio tecnológico e acesso a tecnologia;
- Maior concentração dos produtores rurais;
- Acesso a informação, a maior parte de forma gratuita;
- Produtor cada vez mais profissionalizado e informado;
- Diversificação da agricultura e integração com pecuária e floresta;
- Agricultores mais capitalizados;
- Necessidade de capital e restrições sobre o uso da terra;
- Oportunidades para o trabalho urbano;
- Escassez de recursos necessários para a produção agrícola.

Essas mudanças no ambiente dos produtores agrícolas trazem vários impactos para os membros da cadeia produtiva de alimentos. Entre eles, destacamos:

- Mudança no balanço de poder na direção dos agricultores;
- Organização de grupos de compra, cooperativas e centrais de cooperativas;
- Ganhos de escala para redução de custos;
- Maior custo da mão de obra no campo;
- Agricultores com mais conhecimento técnico e mercadológico;
- Aumento nos custos para se adequar às legislações ambientais;
- Necessidade de boa gestão da terra, ativos e custos;
- Várias abordagens para atender diferentes perfis de agricultores;
- Atributos técnicos, relacionais e de preço no comportamento de compra dos agricultores;
- Informação sobre produtos, serviços e preços praticados em diferentes regiões;
- Novas alternativas de suporte e crédito;
- Demanda por capital devido à oferta de produtos e serviços mais sofisticados;
- Mudanças incríveis no futuro, a maioria relacionada à agricultura digital ("nas nuvens").

Nesse contexto, ao menos quatro macrossegmentos de agricultores podem ser caracterizados atualmente na agricultura dos países emergentes como o Brasil.

Tradicional: produtores de pequeno e médio porte, de gestão familiar, que compram o maquinário para uso próprio e são proprietários das terras, com baixo nível de integração na cadeia e foco na agricultura, que é o seu negócio principal. Altamente tradicionais em seu perfil, também tendem a ser mais experientes na idade. Quanto aos agricultores tradicionais, podemos também estabelecer o tamanho da propriedade e o grau de uso tecnológico.

Orientado ao negócio: produtores de médio a grande porte, de gestão familiar a profissional, trabalhando, em sua maioria, com maquinário próprio ou arrendado; já possuem algum nível de integração nas operações de compra ou venda, sendo que o foco do negócio é a agricultura e a comercialização das *commodities*. São, em geral, uma geração mais nova e estão mais presentes em áreas que são ou eram, até recentemente, de fronteiras agrícolas.

Gestores de rede: operações de larga escala, com gestão profissional, estrutura e maquinário próprio, que pode ser arrendado a outros produtores. São, em geral, integrados em termos de perspectivas de rede, provendo serviços para outros produtores. A maioria destes são "empresas" que estão se tornando empresas de agricultura global e que tendem a basear sua expansão no arrendamento de terras a longo prazo, com baixo investimento em ativos.

Transformadores e estruturadores de terras: organizações que estão abrindo novas áreas, transformando terra não agricultável ou de pastagem em terra viável para a agricultura, aproveitando o valor ainda baixo desses ativos. São, em geral, empresas de grande porte, com gestões profissionais e, também, orientadas para o negócio imobiliário.

Estes quatro macrossegmentos distintos podem ser encontrados na agricultura de países emergentes onde ainda ocorre a expansão de terras. Entender estes segmentos e perfis é importante para construir o relacionamento com os agricultores. Uma coisa é certa: uma empresa, para se relacionar com agricultores, deve buscar "pensar como um agricultor" e se tornar cada vez mais "orientada ao cultivo" e resultados. ■

1 Professor titular da FEA-RP/USP e coordenador científico da Markestrat
2 Doutor em Engenharia de Produção pela EESC-USP e coordenador de Projetos da Markestrat
3 Mestrando em Administração pela FEA-RP/USP e pesquisador associado à Markestrat