Agronegócio

AMEAÇAS PARA AS CADEIAS PRODUTIVAS INTEGRADAS

Marcos Fava Neves*

O MINISTÉRIO Público do Trabalho (MTP) e o Poder Judiciário determinaram que a indústria de suco de laranja apenas processe frutas de plantações próprias e colhidas por elas mesmas. Não temos a mínima dúvida da boa intenção por trás dessa decisão do Poder Judiciário, mas ela apresenta uma visão parcial dos setores da economia e do conceito de atividade-fim.

Se usarmos o termo "terceirização" de maneira unilateral, praticamente referendamos uma visão equivocada do Judiciário, quando analisada sob a ótica administrativa e econômica.

A literatura da Administração prevê a terceirização das atividades-meio e das atividades-fim. Trata-se de um conceito moderno na economia das cadeias produtivas integradas. Casos mundiais de sucesso, as marcas mais famosas de tênis e roupas esportivas, ligadas às atividades-fim, contratam empresas especializadas para a elaboração de seu principal produto. É comum o *whisky* ser produzido por diversas destilarias terceirizadas sob encomenda e grande controle, feito pela destilaria principal.

O estabelecimento das fronteiras de uma empresa, as parcerias e a verticalização de atividades no sistema econômico são explicados desde o seminal artigo do inglês Ronald Coase, em 1937 ("The Nature of the Firm"). As obras mais recentes de Oliver Williamson, Prêmio Nobel de Economia em 2009, enriqueceram e deram maior densidade a essas questões ligadas aos movimentos empresariais de verticalização.

Vistos os conceitos de setores primário, secundário e terciário da economia, de atividade-fim e de terceirização (conferir *box*), voltamos ao mundo do agronegócio. O mundo econômico contemporâneo, cada vez mais, organiza-se em cadeias produtivas integradas, inclusive transnacionais. São verdadeiros conjuntos ou nexos de contratos orientados e dirigidos pela demanda, com foco na competitividade.

Existem casos de empresas que executam atividades tecnologicamente distintas. Podemos arrolar os frigoríficos com fazendas, abatedouros com granjas e usinas com cana própria. Muitas cooperativas de produtores rurais diversificam atividades com fábricas de processamento de grãos, frutas e abatedouro de animais. Esses tipos de negócios existem há muito tempo no Brasil.

Existem os modelos de integração vertical para trás e para frente em uma cadeia produtiva. As decisões são feitas de acordo com a estratégia de negócios. No primeiro modelo, as indústrias executam parte das atividades do setor primário da economia; assim, tomam a responsabilidade por parte do seu suprimento. No último dos dois modelos, os produtores rurais, principalmente nos sistemas de cooperativas, constroem fábricas. Esse arranjo faz sentido para reduzir os custos de transação, diminuir as incertezas e até obter ganhos de eficiência na agregação de valor.

Essa decisão do Judiciário na área da laranja deve preocupar muito as outras cadeias produtivas integradas. O Governo sabe da grande importância delas na geração de renda e no enorme saldo na balança comercial do País. Não há impedimento ou razões distintas para que esse raciocínio generalize-se e venha como um dominó pegar também o café, as carnes, o fumo, grãos, outras frutas e outros produtos. Isso comprometerá a eficiência e a competitividade do agronegócio. ■

Três conceitos centrais

Primeiro: é o fato consagrado e aceito, no âmbito mundial, de que os setores da economia ainda são divididos em **primário**, que corresponde à agricultura (produção por meio da exploração de recursos da natureza), **secundário**, que é composto pela indústria (setor transformador de matérias-primas produzidas pelo setor primário), e **terciário**, que é o setor de serviços.

Segundo: a **atividade-fim** é o objetivo principal do negócio para a existência de determinada organização privada ou pública. Ela identifica a sua forma de atuação, na qual se desenvolvem os processos de trabalho para executar as funções necessárias. É de se esperar que o contrato social defina muito bem a atividade-fim da empresa. Para o abatedouro, por exemplo, seja de bovinos, frango, suínos ou ovinos, dentre outros, as atividades-fim são o abate e a comercialização de carnes.

Terceiro: a **terceirização** (em inglês, usa-se o termo "*outsourcing*") é uma prática empresarial utilizada para que se ganhe competitividade (ganhos de eficiência pela redução de custos ou melhorias de qualidade). Ela substitui uma atividade antes feita internamente pela organização por uma nova configuração, via contratação de agentes especializados externos à empresa.

* Professor titular de Planejamento Estratégico e Cadeias Alimentares da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP); foi professor visitante da Purdue University (Indiana, EUA) em 2013