ENSAIO

Luiz Antonio Pinazza e
Regis Alimandro

# O jogo é para profissionais

*A falência e inviabilidade da agricultura brasileira já foi decretada inúmeras vezes. Mas, na verdade e ainda que a duras penas, a agricultura continua sendo um sólido pilar do processo de estabilização monetária e de sustentação das contas externas.*

O saldo da balança comercial agrícola, conforme os números oficiais, evoluiu de US$12,6 bilhões, em 1996, para US$15,1 bilhões no ano passado.[1] Quanto à contribuição da agricultura para a sustentação do Plano Real, já passou a moda de chamá-la de âncora verde e o frango, que já foi símbolo do programa, não é mais vendido a R$1. Na prática, porém, com exceção da soja e do café, cujos preços permitiram uma saudável comercialização em 1997, a maioria dos produtos agrícolas continua convivendo com desconfortáveis margens comerciais.

Mais grave é que este aperto de margens não se restringe à fase agrícola do processo produtivo. Ao contrário, contamina toda a cadeia de produção. Começa no supermercado, transmite-se ao industrial, passa pelo agricultor e alcança o produtor de insumos, todos tendo que apelar para a criatividade e a ousadia para permanecerem no negócio. A camisa-de-força envolve todos os elos da cadeia.

Conforme cálculos do Dieese, a cesta básica do trabalhador brasileiro custava R$106 por ocasião do lançamento do Plano Real. Em março último, o custo da cesta básica igualou-se ao salário mínimo, alcançando R$120. A variação da cesta básica, no período, ficou em 13%, ante uma variação média dos preços da economia de 50%, conforme o IGP-di. O índice FGV-Abag, que procura mensurar as variações de preço do agribusiness, oscilou, no mesmo período, 42%.

Ou seja, a evolução dos preços relativos da economia, no período do Real, tem sido extremamente desfavorável ao agribusiness e à agricultura em especial. Sobreviver nesse cenário exige ações heróicas.



Isso, evidentemente, acelera o processo de reestruturação da agricultura brasileira, que está longe de sofrer qualquer reversão. A abertura de mercado coloca as organizações nacionais sob o crivo da grande concorrência internacional nos campos tecnológico e financeiro. A palavra de ordem válida em toda a cadeia produtiva é diminuir custos para melhorar a competitividade e lutar por participação crescente no mercado, tanto no *front* interno como externamente.

No meio de tanta turbulência, muitos complexos agroindustriais, como o algodão e a triticultura, fazem seus ajustamentos drásticos e estão se transformando de patinhos feios em boas alternativas de investimento. Já na área das carnes, vários processo de reestruturação estão em curso. E merecerão especial atenção de *Agroanalysis* em maio.

## *Constatação de uma crise anunciada*

O agribusiness brasileiro tem registrado curioso e intenso processo de concentração através da venda integral ou parcial de empresas ou de fusões, associações etc. São exemplos desse processo as transações recentes envolvendo a compra do segmento de fertilizantes da IAP pela Serrana, da Sementes da Agroceres pela Monsanto, do setor de oleaginosas da Sadia pela Arche Daniel Midland, da Ceval pelo grupo Santista, da Chapecó pelo grupo Macri, dentre outras. Em 1998, foi divulgada a participação majoritária da Parmalat na Batavo.

O *ranking* das empresas sofre alteração nos negócios de insumos e máquinas agrícolas. A Maxion, líder no mercado de máquinas, foi vendida para a Massey Ferguson, enquanto a Trevo, principal ofertante de fer-

# *Integração da cadeia produtiva*

A integração entre os elos da cadeia produtiva promete ser o foco das atenções dos administradores nos próximos anos. O conceito de *supply chain management* é o assunto do momento nos EUA, como foram a qualidade e o *just-in-time* algum tempo atrás. Naquele país, os custos já foram reduzidos em 10,8%, enquanto na Argentina houve redução de 6,8% e na Europa de 3,4%. No Brasil, a expectativa é chegar a 7% até o ano 2000.

A organização que atua na visão do agribusiness pode estar interligada eletronicamente tanto com seus fornecedores diretos e indiretos quanto com a ponta de venda. As preocupações gerenciais, que até a década de 80 eram voltadas apenas para a gestão interna, passam a ocupar-se da integração. Um fabricante de suco de laranja, por exemplo, deverá acompanhar desde o processo de produção da fruta até a aceitação do produto pelo consumidor, incluindo a logística de distribuição em todos os pontos.

Entre as 800 maiores empresas brasileiras, menos de 40% iniciaram a adaptação ao conceito. Isso envolve a parceria com fornecedores e clientes, integração logística, tecnologia de informação e previsão de vendas, com o objetivo de diminuir custos. O valor economizado resultará em preços menores ou será incorporado aos resultados das empresas envolvidas.

## Brasil – produção de máquinas agrícolas automotrizes

| | *1993* | *1994* | *1995* | *1996* | *1997* |
|---|---|---|---|---|---|
| Tratores de rodas | 25.185 | 42.372 | 21.044 | 15.545 | 22.459 |
| até 49 hp | 935 | 1.314 | 1.221 | 721 | 927 |
| de 50 hp até 99 hp | 16.378 | 29.808 | 15.199 | 9.334 | 13.233 |
| de 100 hp até199 hp | 7.853 | 11.207 | 4.620 | 5.490 | 8.299 |
| mais de 200 hp | 19 | 43 | 4 | 0 | 0 |
| Tratores de esteiras | 1.234 | 1.705 | 1.875 | 1.543 | 2.035 |
| Cultivadores motorizados | 1.403 | 1.538 | 1.568 | 926 | 844 |
| Colheitadeiras | 3.445 | 5.326 | 2.371 | 2.531 | 3.715 |
| Total | 31.267 | 50.941 | 26.858 | 20.545 | 29.053 |

## Brasil – venda de máquinas agrícolas automotrizes

| | *1993* | *1994* | *1995* | *1996* | *1997* |
|---|---|---|---|---|---|
| Tratores de rodas | 21.885 | 39.063 | 15.584 | 10.291 | 15.731 |
| até 49 hp | 828 | 1.275 | 1.176 | 655 | 855 |
| de 50 hp até 99 hp | 14.219 | 27.715 | 13.418 | 7.008 | 10.212 |
| de 100 hp até199 hp | 6.813 | 10.046 | 2.988 | 2.627 | 4.662 |
| mais de 200 hp | 25 | 27 | 2 | 1 | 2 |
| Tratores de esteiras | 908 | 1.180 | 1.155 | 500 | 777 |
| Cultivadores motorizados | 1.096 | 1.308 | 1.210 | 714 | 702 |
| Colheitadeiras | 2.735 | 4.049 | 1.423 | 899 | 1.662 |
| Total | 26.624 | 45.600 | 21.372 | 12.404 | 18.872 |

## Brasil – exportação de máquinas agrícolas automotrizes

| | *1993* | *1994* | *1995* | *1996* | *1997* |
|---|---|---|---|---|---|
| Tratores de rodas | 2.892 | 3.172 | 3.138 | 5.273 | 6.384 |
| até 49 hp | 100 | 51 | 32 | 91 | 52 |
| de 50 hp até 99 hp | 1.972 | 1.995 | 1.680 | 2.336 | 2.485 |
| de 100 hp até199 hp | 814 | 1.120 | 1.425 | 2.846 | 3.487 |
| mais de 200 hp | 6 | 6 | 1 | 0 | 0 |
| Tratores de esteiras | 518 | 545 | 721 | 985 | 1.199 |
| Cultivadores motorizados | 336 | 283 | 327 | 235 | 138 |
| Colheitadeiras | 611 | 1.204 | 948 | 1.689 | 1.906 |
| Total | 4.357 | 5.204 | 5.134 | 8.182 | 9.267 |

tilizantes, reduziu suas atividades, e a liderança passou a ser disputada, palmo a palmo, pela Manah e Serrana. Maciços investimentos são realizados nas áreas de defensivos vegetais e animais, onde grandes organizações mundiais buscam alianças e posições estratégicas no território brasileiro. Toda essa movimentação de capitais indica, de modo claro, a vitalidade e dinamismo que o potencial dos agronegócios do país oferece. Certamente outras grandes negociações estão por acontecer.

Quando se olha o Brasil de 1998, as previsões para a economia são de um crescimento modesto, inferior a 2%. Isso quer dizer que, se uma empresa quer crescer, terá de apostar na ampliação de seu *market share* interno ou externo. Em outras palavras, terá de tomar espaço às concorrentes. É um jogo duro a ser disputado só por profissionais. No campo doméstico, o desafio é alto, pois a taxa de juros, embora em queda, ainda deverá ser, por longo período, a mais alta do planeta.

No mercado externo a batalha não será mais amena. Provavelmente, a taxa de câmbio manterá sua tendência de desvalorização lenta e gradual, em ritmo muito inferior ao desejado pelos exportadores. Se isso não bastasse, a turbulência oriunda do Leste asiático provocou fortes desvalorizações cambiais na Ásia, as quais encarecem as importações e aumentam a competitividade das exportações oriundas da região.

Esse processo alcança também o maior exportador mundial de produtos do agribusiness. O USDA prevê que as exportações agrícolas norte-americanas, em 1998, renderão US$56 bilhões, ou 2,3% a menos do que no ano passado, tendo em vista a tendência de menores compras da Ásia e as grandes safras da Argentina e da Ásia. Trata-se

**Brasil – Fertilizantes entregues ao consumidor final (mil t de produto)**

| Período | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Ano |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1992 | 397 | 425 | 500 | 491 | 509 | 646 | 866 | 972 | 1.227 | 1.467 | 1.122 | 655 | 9.278 |
| 1993 | 443 | 432 | 590 | 581 | 701 | 827 | 1.063 | 1.263 | 1.434 | 1.477 | 1.129 | 602 | 10.541 |
| 1994 | 489 | 548 | 684 | 594 | 808 | 869 | 861 | 1.264 | 1.587 | 1.688 | 1.628 | 925 | 11.944 |
| 1995 | 629 | 569 | 698 | 477 | 520 | 481 | 671 | 1.253 | 1.483 | 1.786 | 1.513 | 760 | 10.839 |
| 1996 | 593 | 614 | 594 | 574 | 732 | 721 | 999 | 1.326 | 1.617 | 1.978 | 1.660 | 841 | 12.248 |
| 1997 | 664 | 686 | 714 | 709 | 830 | 944 | 1.303 | 1.514 | 1.896 | 2.095 | 1.460 | 850 | 13.664 |

Fonte: Anda.

do segundo ano de declínio nas exportações. Os produtores norte-americanos venderam US$ 57,3 bilhões no exterior em 1997, 4,3% abaixo do recorde de US$59,9 bilhões em 1996. As receitas de exportação representam 30% da renda agrícola bruta, sendo que 40% delas são provenientes dos países asiáticos.

**Há quantos anos** *não conseguíamos reunir em uma mesma página quatro boas notícias? Chegamos ao paraíso? Certamente não. Não há razões para otimismo exagerado nem para pessimismo.*

## *Boas notícias*

A renda agrícola de 1997 avançou 5,2% em comparação com o resultado do ano anterior. O crescimento médio foi muito bom. Como toda média, porém, não indica que a renda de todas as culturas tenha avançado satisfatoriamente. Ao contrário; o crescimento da renda agrícola de 1997 foi altamente concentrado em duas culturas, soja e café, as quais reuniram condições excepcionais de comercialização. Mas isso não transforma o crescimento da renda de 1997 em má notícia.

Outra boa notícia foi a prorrogação das dívidas agrícolas acima do limite de R$200 mil, limite este já contemplado pela securitização. As taxas de juros da prorrogação são altas e os bancos certamente farão exigências para prorrogar as dívidas acima dos R$200 mil. As observações procedem. Ainda assim, a prorrogação continua sendo uma boa notícia, da mesma forma que o Recoop. Também nesse caso, as cooperativas terão de se adequar a uma série de normas para se candidatarem ao esquema de alongamento.

Há quantos anos não conseguíamos reunir em uma mesma página quatro boas notícias? Chegamos ao paraíso? De jeito nenhum! A renda cresceu, embora concentrada em duas culturas. A dívida agrícola de produtores e de suas cooperativas foram ou poderão ser prorrogadas. São R$8,2 bilhões correspondentes a 150 mil produtores com dívidas até R$200 mil já prorrogadas pela securitização; R$4 bilhões para 50 mil produtores que devem acima de R$ 200 mil e cerca de R$1,5 bilhão para 400 cooperativas agrícolas. As dívidas foram prorrogadas sem os expurgos necessários nos saldos devedores e as taxas de juros renegociadas continuam inadequadas para a atividade. Mas a mera prorrogação permite ao produtor endividado respirar.

A safra de boas notícias é complementada com a recuperação das vendas das indústrias supridoras de insumos, máquinas e equipamentos agrícolas, o que indica também alguma melhoria de liquidez dos produtores.

A produção brasileira de máquinas agrícolas automotrizes cresceu de 20,5 mil unidades para 29,1 mil em 1997, ou seja, cerca de 41%. O crescimento das vendas internas foi ainda maior, alcançando 52%. As vendas internas obtiveram recuperação no ano passado, mas são ainda muito menores do que em 1994, quando foram vendidas 45,6 mil unidades no mercado doméstico. As empresas produtoras de máquinas agrícolas estão se voltando para o mercado externo. As exportações registraram crescimento consistente durante o período considerado.

Por sua vez, as vendas de fertilizantes, medidas pela quantidade de produto entregue ao consumidor final, alcançaram marca recorde ao superar a casa de 13,6 milhões. Em relação ao ano passado, o crescimento foi expressivo, mas as indústrias alegam que a pressão da oferta comprometeu a rentabilidade das vendas.

O faturamento dos defensivos agrícolas atingiu US$2,07 bilhões, segundo dados da Associação Nacional de Defesa Vegetal – Andef. Em relação a 1996, o incremento foi de 221%. O carro chefe das vendas foram os herbicidas, com US$ 1 bilhão, vindo a seguir os fungicidas e inseticidas com, respectivamente, US$883 milhões e US$343 milhões.

De um modo geral, os resultados econômico-financeiros das empresas melhoraram, em 1997, em comparação com os do ano anterior. Se o leitor ainda não se convenceu de que o agribusiness brasileiro está bem, tem razão. Mas melhorou, convenhamos. É só comparar a situação atual com a que vivemos em 1995 e um sorriso será inevitável.

Não há razões para otimismo exagerado. Não há, também, para pessimismo. Pouco a pouco, passo após passo, a crise da dívida agrícola vai ficando para trás.

Mas no mundo globalizado, os olhos precisam enxergar além das fronteiras. A Agenda 2000 da União Européia discute uma ampla reforma da Política Agrícola Comum e a inserção da agricultura de 10 países do Centro-Leste europeu. Os Estados Unidos montam escritórios comerciais e de *marketing* nos quatro cantos do mundo, para ampliar suas exportações agroindustrais. E o Brasil, tendo ainda que solidificar a sua segurança alimentar interna, precisa simultaneamente defender e ampliar seus espaços no comércio internacional. Mãos à obra.

[1] *Agricultura: um elo forte. José Roberto Mendonça de Barros, Guilherme Leite Dias e Evandro Miranda.* Gazeta Mercantil, *27-29/3/98.*

*Luiz Antônio Pinazza, Diretor do Instituto de Pesquisa da Associação Brasileira de Agribusiness (Abag).*
*E-mails: regis@fgv.br*
*pinazza@agroceres.com.br*