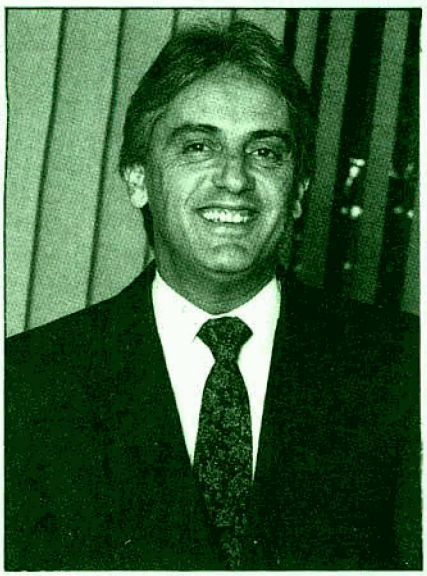
O Brasil não pode mais perder tempo



Nelson Mamede

CORTESIA DA EDITORA DA FUNDAÇÃO CETÚLIO VARGAS

Coordenador do Grupo Temático de Comercialização do Fórum Nacional da Agricultura, Nelson Mamede defende instrumentos para fomentar as exportações brasileiras e avisa: "O Brasil está atrasado". Diretor de grãos e desenvolvimento da Sadia, Mamede acumula uma série de cargos ligados ao agribusiness brasileiro. Entre eles o de conselheiro do Programa de Estudos Nacionais do Sistema de Agribusiness (Pensa), da USP, vice-presidente da Associação Brasileira de Agribusiness (Abag) e conselheiro da Associação de Desenvolvimento Tietê-Paraná (ADTP).

Casado, com dois filhos adolescentes, Nelson Mamede formou-se em Administração de Empresas pela Universidade Integrada Bennett, no Rio de Janeiro, com extensão na Universidade Bridget Port, em Connecticut, EUA, na área de commodities. Seus hobbies *são o vôlei e a natação. Mas seu sonho é ver o agribusiness brasileiro ocupando um lugar de destaque no mercado externo. "Pelo que sabemos, nada que o agribusiness brasileiro pode vir a ser uma potência", afirma.*

Em entrevista à revista Agroanalysis, *Mamede lembra que o agribusiness brasileiro representa 7,3% do agribusiness mundial, "mesmo com todos os nossos problemas", enquanto o Brasil representa apenas 1% do comércio mundial. "O problema do Brasil não é produzir. É saber quando produzir, para onde produzir e por que está produzindo", alerta. Sem planejamento, segundo ele, não vamos chegar a lugar nenhum. "Chega de soluções tópicas, precisamos de soluções sistêmicas", avalia.*

■ *Os exportadores brasileiros estão preparados para aproveitar as oportunidades que vêm surgindo com a ampliação do comércio externo e com a globalização?*

— Acho que não. O Brasil sofreu um processo muito danoso. Primeiro, uma política que privilegiou a importação. O Brasil optou por um modelo de substituição da exportação pela importação, definindo o modelo estratégico da industrialização brasileira. Na minha opinião um modelo comodista em termos de pensamento estratégico. Como o país não precisava correr muito atrás dos mercados que se apresentavam, nós não criamos a marca Brasil no mundo. Ninguém conhecia os produtos japoneses, por exemplo, há alguns anos. Quando se criou o modelo exportador japonês, criou-se a marca Japão. Ocorre que o Brasil não tem uma cultura de exportação.

■ *Em alguns produtos, aliás, o Brasil conseguiu perder sua marca, como é o caso do café, não é verdade?*

— O caso do café é clássico. Éramos uma marca e passamos a ser uma commodity que integra os *blends*. Isso aconteceu com outros produtos, como o cacau brasileiro. No caso do suco de laranja, se manteve uma certa estrutura. Vende-se pouco aqui e mais fora do Brasil.

Não tendo criado sua marca nem sua cultura exportadora, o Brasil preferiu o modelo da industrialização rápida. Nunca tivemos representatividade externa, não havia até há pouco tempo uma formação específica para o comércio exterior. Fizemos o contrário do modelo moderno. O exportador brasileiro é apenas uma conseqüência das atitudes pouco estratégicas que o país tomou em relação a vender o próprio produto.

■ *A exportação dentro do modelo FOB evidencia este despreparo do nosso setor exportador?*

— Sem dúvida. *O Brasil não é um país que vende ao exterior, que possui uma mar-*

ca conhecida pelos consumidores finais. É um país onde alguns empresários compram alguns produtos. Não tem portanto uma identidade no mercado internacional. Raríssimos produtores de qualquer segmento do agribusiness brasileiro encontraram seus consumidores finais no exterior. Encontraram os intermediários, mas não aquele que consome o produto final. Os produtores e exportadores não têm idéia de para quem vendem, de qual cadeia de produção fazem parte etc.

O Brasil não criou sua marca nem sua cultura exportadora, ficou no conforto desse modelo de se industrializar rapidamente.

■ *Até porque o conceito de cadeia de agribusiness é muito recente no Brasil.*

— Acho que ainda não se sabe o que é cadeia produtiva. O conceito efetivo da cadeia, a vinculação e a necessidade de harmonizar as cadeias produtivas ainda não são conhecidos. Estamos apenas iniciando esse processo. E é absolutamente necessário que o Brasil passe a entender o que é a cadeia produtiva. Temos tido cadeias totalmente desarmônicas. Cada um tenta isoladamente resolver seu problema e todos reclamam contra o governo. As cadeias têm que se ajustar. Dentro da própria cadeia produtiva precisa haver uma discussão muito ampla, uma negociação que ainda está embrionária. Cada elo de uma cadeia produtiva precisa entender que há outros atrás dele e também à sua frente. E que cada elo é parte viva da célula que está em movimento. Cada setor tem que olhar não só para o seu negócio, mas também para trás e para a frente, sem perder de vista a si próprio. Sem falar do consumidor, o rei decretado pela nova era.

O que todas as cadeias produtivas têm que entender é que a chamada competitividade envolve muitas etapas. Atualmente o que se descortina é uma etapa só, a de custo. Só se fala nisso. Todo mundo está brigando para cortar custos. Mas isso é só uma etapa. É preciso equilibrar a relação de troca em níveis adequados, dentro das cadeias produtivas. Não jogar custos uns em cima dos outros. Não podemos ter a cada ano um elo da cadeia rico e outro pobre. Tem que haver harmonia, busca de interesses conjuntos, equilíbrio enfim. Por enquanto temos tentativas de transferir custos.

■ *O que seria necessário para que o Brasil se tornasse um exportador CIF?*

— O modelo FOB está ligado a uma cultura. Se sou comprado, não preciso de muito esforço para produzir. Trata-se de uma commodity anônima no mundo. Se vendo para o consumidor, a cultura é totalmente diferente. Nesta cultura coloca-se todo um *marketing*, um valor agregado ao produto, como no caso das frutas chilenas, do café colombiano etc. No modelo FOB desagregamos valor dos nossos produtos. Porque aquele que tem o produto final e vai burilar o nosso produto quer comprar sempre melhor e por menos.

Por exemplo, como é que o nosso frango custa US$1 o quilo no Japão e o japonês come este mesmo frango por US$15? Onde está este diferencial? Com quem vendeu direto ao consumidor. Isso ocorre em todos os mercados. Esse valor poderia ser pelo menos em parte apropriado pelo Brasil. A tendência da commodity é perder valor.

O principal para reverter este processo seria organizar o que temos em casa. Ainda olhamos a cultura da venda direta ao consumidor final de um modo oportunista. Qualquer aceno para o mercado interno, todo mundo volta a se acomodar na cultura FOB.

■ *Atender ao mercado interno e ao externo seriam objetivos conflitantes?*

— Aí é que está o ponto. Só vamos conseguir mudar essa cultura quando tivermos um só produto, um produto mundial. Querer atender ao mercado interno segregado do mercado internacional é não participar da globalização. Temos que ser os melhores. No processo de globalização, ou se é o melhor em nível mundial ou simplesmente se terá desagregação de valor, seja no mercado interno ou externo. O mundo hoje é uma coisa só. A massa e a velocidade de informações não permitem mais uma diferença qualitativa. Um consumidor no Brasil ou na Europa tem os mesmos desejos qualitativos.

■ *A globalização então encerra esta polarização entre mercado interno e externo? Neste novo momento os dois são um só. E as questões culturais, como ficam sob este aspecto?*

— Não há outro jeito, é isso mesmo. Só pode haver um frango, uma carne que são consumidos no mundo inteiro. A segmentação atende a questões culturais, ao *marketing* de cada um. Os mercados estão se segmentando, mas a qualidade é a mesma.

No próprio Brasil eu tenho certeza que vai haver uma forte regionalização. Não se pode mais olhar o país como um continente. Temos que começar a olhar para os vários pequenos países aqui dentro, cada um com sua excelência, com sua vocação, de acordo com os segmentos de maior competitividade. Não adianta andar de caminhão 2 mil quilômetros e querer competir com alguém que produz ao lado do consumidor.

■ *O senhor tem defendido a criação de uma Câmara Brasileira de Comércio Exportador. Por quê?*

— Em termos de globalização temos um atraso efetivo que tem que ser sanado urgentemente. Há medidas que deveriam ter sido tomadas há muito tempo. Mas o Brasil inflacionário obrigou todo mundo a operar dentro de um conceito puramente operacional, nunca com um planejamento estratégico, ao contrário dos outros países. Acho que só um tratamento quase de choque daria certo. Não podemos mais esperar.

Acho também que o agribusiness brasileiro pode ser uma potência. Hoje já representa 7,3% do agribusiness mundial, todo fechado e absolutamente incompetente, pois o país representa apenas 1% do comércio mundial. É digno de nota, portanto, o agribusiness do país representar mais de 7% do mundial, com todo o nosso não-progresso, nossa perda de renda agrícola etc. Levando em conta que o Brasil é a 9ª ou 10ª economia mundial, com apenas 1% do comércio mundial, temos todo um espaço para crescer. E não vai ser com meias medidas que va-

mos crescer. Alguém tem que ter um foco muito fechado no agribusiness brasileiro. A câmara vai ter esse papel. Ela terá o cuidado de resgatar o lado estratégico de forma rápida, porque os outros estão na frente. Temos ainda problemas internos para resolver, mas não podemos nos descuidar de acompanhar o mundo. Temos que recuperar esta defasagem.

■ *Quer dizer que esta câmara não cuidaria apenas da exportação, mas do próprio planejamento do agribusiness brasileiro?*

— Para termos uma exportação eficiente, precisamos de um mercado interno e de uma produção eficientes. A câmara deverá cuidar da organização interna do agribusiness em paralelo com o desenvolvimento do mercado externo. É um conjunto de atitudes que temos que tomar e que outros países já tomaram.

■ *Como seria o funcionamento dessa câmara? A participação do setor privado teria que ser majoritária? Politicamente, isso é viável?*

— Nas discussões sobre competitividade, uma das questões que sempre vem à tona é o estudo das políticas públicas. Não é mistério nenhum que os governos têm que se adequar ao tamanho de sua capacidade operacional. Não há mais aquele Estado expansionista nem ator principal dos mercados. Nessas condições, ele não é o mais indicado para tomar conta de uma política externa de comércio abrangente como esta, ainda mais levando em conta a nossa defasagem nesse particular. O Estado tem que ser parceiro.

O setor privado, que já demonstrou capacidade para deter 7,3% do agribusiness mundial, apesar de tudo que atravanca sua atuação, deveria ter na câmara a oportunidade de ter um desempenho similar ao de seu dia-a-dia.

O problema é que o Estado precisa de um tempo para se adaptar também. Precisamos entender que a posição do governo envolve muitas dúvidas em um momento como este. Mas há excelentes exemplos. Uma das propostas que estamos apresentando, entre muitas outras, tem base no modelo holandês, onde há a figura do adido agrícola, para dar visibilidade externa ao país.

■ *Qual seria a diferença entre um adido e um representante comercial?*

— Para mim, essa questão é semântica. É necessário que atenda ao objetivo. O nome pouco importa. A missão da pessoa que estiver nessa função será traduzir em informações e oportunidades para o Brasil as modificações que captar no mundo. Seria algo como aquele homem avançado do exército, que vai na frente, e traz informações estratégicas para o país. Esta é uma função técnica por excelência, não de negociador, mas de captador de oportunidades. Alguém que interprete as modificações estruturais que estão ocorrendo no mundo de modo a permitir ao país uma atitude mais ativa. Por causa de uma atitude errada, o Brasil é somente reativo. Primeiro o mundo toma as decisões e depois o Brasil corre atrás. E isso quando fica sabendo o que o afetou.

Ainda não se sabe o que é cadeia produtiva.

■ *A representação externa seria uma das premissas de funcionamento dessa câmara? Quais seriam as outras?*

— Sim, o adido ou representante comercial é uma das premissas. As outras são tão claras e simples como esta. A câmara tem que ser um órgão decisório e não consultivo, por exemplo. Sei que isso é polêmico. Que tipo de atitude decisória ela terá? O comércio exterior é hoje uma atividade fracionada dentro do governo. Existem áreas de comércio exterior no Ministério do Planejamento, outras no da Agricultura, outras ainda na Indústria e Comércio, na Fazenda, na Receita Federal, no Ministério das Relações Exteriores. Seria preciso um outro conceito, um conjunto de ações. Talvez tivéssemos que ter um órgão governamental supraministerial, que harmonizasse as propostas e soluções no nível do governo e que trabalhasse em conjunto com essa câmara.

■ *Então o próprio conceito de agribusiness dentro do governo é igualmente dividido entre vários ministérios. Isso seria de certa forma um fracionamento da cadeia produtiva em termos de gestão?*

— É o espelho. Cada um pegou seu pedacinho e não entendeu que se trata de uma cadeia de produção que precisa funcionar harmonicamente. É como um corpo humano, cujos movimentos têm que ser harmônicos. O que ocorreu no agribusiness brasileiro foi o contrário. Um pegou o braço, outro a perna, e cada um tenta fazer toda a função do corpo. De acordo com o objetivo de buscar a harmonização, essa câmara teria que ser na verdade tripartite. Teria que contar com iniciativa privada, governo e setores acadêmicos. Não podemos deixar o setor acadêmico de fora, porque ele tem a essência das formulações, o insumo básico, as cabeças para formular políticas em conjunto com outros setores. E tem que participar como parte do processo decisório. Não podemos nos dar ao luxo de excluir aqueles que têm o conhecimento. Só assim teremos um Brasil de números, de estatísticas e não mais de *achismos*. O Brasil opera assim: "minha história diz que nos últimos 20 anos... Por isso eu acho..." Funcionamos assim, no *achômetro*.

■ *E quais seriam as ações mais imediatas a cargo da câmara?*

— Não temos mais tempo a perder. Na verdade, sabemos o que tem que ser feito. Temos que fortalecer as regras multilaterais de comércio multinacional, por exemplo. Temos que tratar de forma sistêmica os problemas de tarifas, normas sanitárias e outros que afetam nossa atuação, e não de forma esporádica, como ocorre atualmente. Não é um setor ou outro, não é um segmento ou outro, mas o país que tem que tratar com atenção estes temas. São temas básicos, que não podem mais ser deixados para depois.

■ *Sua sugestão de um sistema de juízo arbitral está embutida nessas ações de curto prazo?*

— Não, essa proposta está mais voltada para a organização do nosso mercado interno. Não se pode exigir da justiça comum que ela perceba as nuanças do mercado. O que acaba ocorrendo, no atual contexto, é que são necessários 10 anos para resolver uma questão puramente técnica, que poderia ser resolvida em um mês. Os juízes desse siste-

ma de juízo arbitral seriam os próprios membros do mercado. Eles poderiam decidir qualquer causa referente a esses mercados e encontrar soluções rápidas. Cada elo da cadeia produtiva montaria seu sistema de juízo arbitral próprio. E não há pior condenação do que aquela entre pares, porque a justiça comum pode até condenar alguém, mas isso não repercute tanto quanto a condenação dentro do próprio meio em que o sujeito atua. Estes são os maiores argumentos em defesa de um sistema de juízo arbitral próprio para o agribusiness: a desgraça no seu próprio meio repercute muito mais e coíbe muito mais novos delitos. O outro motivo seria a agilidade nas decisões.

■ *Isso não envolveria um sistema burocrático?*

— Ao contrário. Cada árbitro continuaria com sua atividade. Os árbitros se reuniriam em locais escolhidos pelos pares regionalmente, sem sede própria, e a condenação ou o veredicto sairia em duas folhas de papel, tudo sem tomar muito tempo. É algo absolutamente sem custo e sem burocracia. Essa proposta está sendo apresentada à sociedade através do Fórum Nacional da Agricultura.

■ *Quais são as expectativas em relação ao Fórum Nacional da Agricultura? Muitos críticos dizem que já viram esse filme... O que a inciativa privada fará para viabilizar suas proposições?*

— Uma coisa que diferencia esse fórum de outras tentativas do gênero. Certamente temos prateleiras e gavetas inteiras com estudos sobre o Brasil; já se reuniram muitas cabeças valiosas para realizar projetos e estudos numerosos focalizando diversos temas. O que diferencia esse fórum é que nele, pela primeira vez, se tem o entendimento do que seja a cadeia produtiva. Isso já se enraizou definitivamente como conceito entre os que estão envolvidos nesse processo. Um segundo ponto que o diferencia é a sensibilidade de que não é o governo o culpado de todas as mazelas. A própria cadeia produtiva tem sua parcela de culpa e os problemas só serão resolvidos mediante entendimentos dentro dessa cadeia. Isso nunca tinha acontecido. Já existe, portanto, um movimento de reconhecimento, de *mea culpa* em cada elo das cadeias produtivas. Temos que ver até que ponto estamos maduros para nos conscientizar disso e resolver os estrangulamentos intracadeias.

■ *Mas esse processo de harmonização dentro das cadeias produtivas não amadurece rapidamente. Como conciliar isso com a necessidade de avanço acelerado?*

— Essa é uma questão que eu me pergunto todo dia. Acho que estamos num processo de semeadura. Nós não podemos ainda dizer que o processo está resolvido, nem que esse fórum, dure o tempo que durar, dará solução a essas questões. O que eu quero dizer é que há uma diferença que já é um passo importante. A cadeia já se reconheceu. Temos 35 grupos temáticos dentro do fórum e até um setor que não se imaginava tão consciente, como apicultura, mostrou uma capacidade fantástica de se expor, de se auto-analisar. Isso prova a necessidade desse fórum.

Claro que para chegar a um nível de entendimento perfeito dentro da cadeia produtiva, àquele equilíbrio necessário dentro das relações de troca intracadeia, ainda leva tempo. Teremos muitas tentativas, muitos enganos, muitos problemas pela frente. Sem dúvida é um processo demorado.

O governo não é o culpado de todas as mazelas. A própria cadeia produtiva tem sua parcela de culpa.

■ *Por que a Companhia Nacional de Registros (CNR), criada em 1996, ainda não saiu do papel?*

— A CNR é uma empresa para atuar em contrato mercantil, físico, e um componente fortalecedor dos mercados futuros. E ocorre que a CNR está emperrando onde emperraram outras iniciativas: em conseguir organizar sistemicamente o mercado interno. A CNR é imprescindível ao mercado, pois diz qual é o tamanho desse mercado. Se alguém me disser que consegue gerenciar seu negócio sem saber o seu tamanho, eu desconfio. Não é possível gerenciar sem conhecer o próprio mercado. No Brasil, todos acham que conhecem; é o famoso *achômetro* brasileiro. Não temos estatísticas, não temos bases numéricas, temos o "eu acho".

A CNR é um instrumento que define o tamanho do mercado, seu grau de exposição, o que facilitaria aos bancos dar financiamentos e tirar do setor essa pecha de mercado de risco que envolve os mercados de commodities. A CNR permitiria ainda uma transparência de preços. Não é possível, como ocorre hoje, que continuemos a comprar o mesmo produto, no mesmo lugar, no mesmo dia, com preços diferentes. E isso acontece.

■ *É o mesmo problema que emperra o desenvolvimento dos mercados futuros?*

— Exatamente o mesmo, com uma particularidade, que é a falta de organização do mercado físico. Se não organizarmos primeiro o mercado físico, o mercado futuro encontrará cada vez mais dificuldade. O mercado futuro tem uma atuação tanto mais forte quanto mais for apoiado e organizado no mercado físico, porque ambos são complementares. O mercado físico trata do produto desde quando vai ser plantado até o consumo; o mercado futuro é o farol que dá a direção dos preços de longo prazo, permitindo o planejamento empresarial do mercado físico ao longo dos meses subseqüentes. Coisas distintas, mas absolutamente complementares.

■ *Quais as modificações legais e estímulos necessários ao desenvolvimento dos mercados futuros de commodities no Brasil? Ou seria algo mais ligado a uma mudança de cultura empresarial?*

— As duas coisas. Temos o lado cultural e temos o lado legal. O Brasil não permite, por exemplo, capital estrangeiro entrar no país para fazer uso do mercado futuro com liberdade. Isso tem que mudar. Os investidores vão para Chicago. E o preço brasileiro passa a ser o de lá, o que é um grande desastre: a direção dos preços de produto brasileiro vir de fora do país.

■ *A precariedade das estatísticas oficiais brasileiras também não seria um problema, do ponto de vista da organização dos*

mercados, tanto físico quanto futuro? E as empresas, têm estatísticas próprias?

— Não, as empresas não têm também números confiáveis. E, sem dúvida, a questão da precariedade das informações e estatísticas oficiais é um problema dos mercados e das empresas. A única estatística que se conhece no Brasil é a do IBGE. Fora isso, só o USDA. Quer saber algo sobre o Brasil? Liga para lá. Aqui não existem nem estatísticas oficiais nem privadas.

Essa precariedade deveria ser compensada com estudos, programas em cada cadeia produtiva, cada uma gerando suas informações. As associações também. A própria Abag deveria ter um lado estatístico confiável, complementado pelos números oficiais, por exemplo.

■ *Mas se cada cadeia produzisse suas próprias estatísticas, não estaríamos em breve em meio a uma guerra de números, especialmente em cadeias de produção que se cruzam, como as de grãos e as de carnes, por exemplo?*

— Tomando o exemplo dos EUA, não precisamos criar nada. O milho cruza com tudo lá, há vários níveis de estatísticas e elas não se chocam, ao contrário. Há pouco tempo estive conversando com o consultor americano de uma empresa que fornece estatísticas. Perguntei a ele qual o portfólio dos clientes, e havia uma lista enorme de restaurantes entres seus clientes. Por quê? Perguntei o que é que os restaurantes estavam fazendo na lista, e ele me respondeu que os restaurantes contratavam o serviço pela mesma razão pela qual eu contrato. Eles querem saber o que vai acontecer com os mercados de milho, soja, trigo etc., querem saber qual a disponibilidade, quais as conseqüências desses números nas cadeias de proteínas etc. E preparam os cardápios com base nessas informações. É algo altamente profissional. Por que não podemos pelo menos começar a trabalhar dessa forma dentro de nossas cadeias produtivas?

No mundo nada se faz fora do conceito de cadeias produtivas e de suas implicações intracadeias e intercadeias. Das empresas aos restaurantes, passando por todos que lidam com os mercados, todos precisam de números e de prognósticos confiáveis.

■ *Há demanda internacional capaz de absorver a esperada ampliação de nossa produção?*

— Em 1980 fui entrevistado pela BBC de Londres, quando o Brasil produzia 15 milhões de toneladas de soja. A pergunta foi a mesma. O repórter me perguntou: se o Brasil dobrasse sua produção de soja não estaria acabado? Respondi que não, e mais: disse que se o Brasil triplicasse sua produção, ainda assim teríamos espaço.

Temos 35% da área agricultável do mundo, temos tecnologia para desenvolver variedades e condições especiais. Somos o país potencialmente mais competitivo do mundo. E podemos ter tantas quantas forem as tonelagens possíveis, dentro de um planejamento, e teremos mercado. Mas é preciso planejamento.

Os EUA produzem 300 milhões de toneladas de trigo, duzentas e tantas de milho, 60 milhões de toneladas de soja; daí a produção cai dramaticamente no sorgo, na aveia, para 5 ou 6 milhões de toneladas. E por que isso? Porque há um planejamento de produção. O Brasil pode dobrar, triplicar, quintuplicar sua produção, mas precisa saber por que está fazendo isso e qual o grau de competitividade do país. Em produtos que precisam de escala, por exemplo, o Brasil não perde para ninguém.

O problema do Brasil não é produzir. É saber quando produzir, para onde produzir e por que se está produzindo.

■ *Como aumentar essa capacidade produtiva e manter a renda do produtor, sem apelar para instrumentos clássicos como os subsídios etc.?*

— Existem formas muito fáceis e claras de se fazer isso. É ponto básico manter a renda do produtor. Os EUA praticam essa política desde 1929. O pressuposto básico era e é a garantia da renda do produtor — o que não significa encher o preço do produtor. Temos é que criar o produtor mais competitivo do mundo. Ao invés, por exemplo, de querer produzir 4 mil quilos por hectare para fazer o preço do milho a US$5, por que não aumentar essa produtividade e garantir o preço? Por que US$5 com 4 mil quilos é uma coisa, e com 9 mil quilos é outra?

Precisamos resolver alguns problemas, como os do custo Brasil, da falta de pesquisa etc. Resolvidas coisas como estas, vamos colocar os produtos brasileiros na mesa dos consumidores mundiais. Apesar do excesso de produção de alguns anos atrás, existem 800 milhões de pessoas com fome no mundo. Mercado há. Podemos produzir o que quisermos, mas precisamos produzir bem e vender bem, desde que isso seja feito através de distribuição e planejamento. O problema é saber quando produzir, para onde e por quê. Produzir grãos e vender para dois ou três países sem chegar ao consumidor final é meio complicado. Exportar com modelo FOB é complicado.

■ *O senhor falou do custo Brasil. Um dos grandes problemas brasileiros é o custo de frete, das regiões produtoras ao destino. É realmente um problema muito sério, e quais as soluções?*

— É um problema assustador, realmente. Mas por que apontar o frete como o grande problema? Porque representa 30% do produto, por exemplo. Então se resolvermos este problema estaremos salvos? Não, porque seria mais uma vez resolver problemas pontuais. Vemos em um ou outro problema a causa e a panacéia. Ora são os portos, ora o frete, ora os juros; nunca se consegue ver o todo. O Brasil é grande demais para meias soluções. Uma das soluções é regionalizar, dar a cada pólo produtor condições de trabalhar regionalmente. Podemos também minimizar o problema do transporte, fazendo o multimodal, com hidrovias, ferrovias, isso é obrigatório. Mas o fato é que precisamos de soluções sistêmicas e planejadas. As pessoas não vêem que resolver um problema ou outro isoladamente não vai ser a solução. Não são só os juros, só o frete, só os portos, só os tributos. É o todo que tem que ser pensado e solucionado para que possamos ser competitivos mundialmente.

Entrevista de PATRÍCIA CARVALHO