COMMODITIES

Margens apertadas

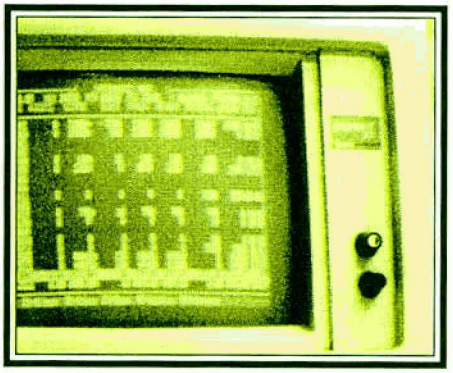
Marcos Sawaya Jank
Sérgio G. Lazzarin

O futuro para quem opera com commodities agropecuárias aponta para sistemas produtivos cada vez mais homogêneos, busca incessante pela liderança em custos, escalas maiores e margens menores.

Uma das características mais marcantes do crescimento do agribusiness brasileiro nos anos 90 é o intenso processo em andamento de seleção e especialização dos produtores agropecuários. Estruturalmente, os fatores causadores desse processo foram a globalização da concorrência, com a abertura comercial e a integração ao Mercosul, a desregulamentação dos mercados e a crise dos mecanismos de apoio do governo. Mas, enquanto alguns agricultores crescem, muitos outros abandonam definitivamente a atividade, pela sensível redução nas margens do negócio, pelo descontentamento com o resultado provocado pela divisão do patrimônio familiar entre vários descendentes, ou mesmo pelo desinteresse crescente das agroindústrias por determinados tipos de produtos e produtores (ou – pior – por regiões inteiras que estão perdendo competitividade).

Daria para escrever um livro discutindo cada um desses pontos. Mas o foco vai para a inevitável redução das margens nas commodities agropecuárias. Entende-se por margem a diferença entre o preço e o custo do produto. Já commodities são por definição produtos padronizados e não-diferenciados, sobre os quais o produtor não tem qualquer poder de fixação de preços e cujo mercado é caracterizado pela presença de pequenas barreiras à entrada e pela facilidade de arbitragem nos mercados interno e externo.

Como as tecnologias utilizadas para produzir commodities são universalmente conhecidas e difundidas, gerando baixíssimas



barreiras à entrada, esses mercados acabam por se caracterizar como altamente competitivos. Isso produz uma corrida de dimensões planetárias por aumentos de produtividade e redução de custos, que vai selecionando de forma dramática os produtores mais eficientes. Além disso, numa economia aberta ao exterior os preços internos tendem a convergir para o preço internacional, que apresenta nítida tendência de queda real ao longo do tempo, fruto da seleção tecnológica apontada acima. Tendem também a apresentar menores variações sazonais ao longo do ano, como nos exemplos recentes do boi gordo, do milho e do leite (variações excessivas que levem a lucros extraordinários são facilmente arbitradas).

Sistemas homogêneos

Todos esses fatores em conjunto permitem vislumbrar uma tendência global de homogeneização dos sistemas produtivos, evidentemente tendo sempre em conta as especificidades edafo-climáticas de cada região. No caso do Brasil, o frango, a soja, e aparentemente cada vez mais o algodão e os suínos são exemplos de produtos em que já houve uma nítida seleção de sistemas produtivos na direção daqueles que operam com menores custos, principalmente em decorrência da rápida incorporação de tecnologias de sucesso e da maior exploração de economias de escala e escopo. Já produtos como o boi, o leite e as frutas ainda são marcados pela presença de uma forte heterogeneidade de sistemas de produção. O futuro para quem opera com commodities agropecuárias aponta claramente na direção oposta: sistemas produtivos cada vez mais homogêneos, busca incessante pela liderança em custos, escalas maiores e margens menores.

Escalas maiores

É importante fazer uma ressalva em relação ao sempre polêmico tema da escala. Escala deve ser interpretada como a necessidade de intensificar o negócio: aumentar o volume de vendas em relação aos ativos totais da empresa agropecuária, sempre dentro do objetivo clássico de reduzir o custo médio de longo prazo. O que faz com que grandes proprietários que produzem pouco sejam fortes candidatos a desaparecer do agribusiness nos próximos anos, pelo pequeno retorno do negócio. Exemplos visíveis são alguns tradicionais pecuaristas de corte que ainda insistem em operar com baixa lotação e desfrute sobre terras caras, na falsa expectativa de lucrar com a alta do preço da arroba do boi ou apenas com a visão estática e míope da boa relação de troca na aquisição dos garrotes. Em terra cara, a única saída para o pecuarista é intensificar a produção, aumentando sensivelmente a escala das vendas.

Alguns raros agricultores conseguem excepcionalmente fugir das commodities na direção da produção de especialidades. Nesse caso, a estratégia básica da empresa seria a busca pela diferenciação, que possibilita margens mais atrativas e, em certos casos, um maior controle sobre o preço final do produto. Nesse grupo estratégico, os fatores de sucesso são a inovação de produto e marca, a exploração de nichos de mercado, o uso

Commodities x especialidades

Características	*Commodities*	*Especialidades*
Controle sobre preços	Nenhum	Maior
Margem sobre vendas	Baixa	Alta
Giro de vendas	Alto	Baixo
Barreiras à entrada	Menores	Maiores
Estratégia genérica da empresa	Liderança em custos/escala	Diferenciação
Fatores de sucesso (exemplos)	Exploração de economias de escala e escopo	Promoção e exploração de marcas
	Inovação/racionalização de processos	Posicionamento em segmentos específicos do mercado
	Rápida incorporação de tecnologias de sucesso	Inovação de produtos
	Eficiência na logística	Exploração de nichos
	Eficiência financeira	Denominações de origem
		Selos de qualidade

Elaborado pelos autores.

de selos de qualidade e denominações de origem, dentre outros (ver quadro). Exemplos dessa estratégia são a produção de queijos e vinhos de origem controlada na Europa, o café do cerrado, o leite tipo A e alguns empreendimentos no segmento das frutas e das flores. O sucesso na produção de especialidades é algo que exige elevada capacidade de coordenação vertical da cadeia produtiva e amplo domínio das técnicas de *marketing*. Vale salientar que há fortes barreiras à entrada em tais mercados diferenciados (a necessidade de realizar altos investimentos em promoção é um aspecto flagrante) e, mesmo assim, muitas vezes não se consegue escapar de mercados altamente competitivos. Na verdade, a busca por diferenciação de produtos é a principal meta da indústria de alimentos, que foi criada com o intuito de transformar commodities agropecuárias em especialidades alimentares, diferenciadas pela fidelidade do consumidor. Em se tratando de produtores agropecuários a coisa é muito mais difícil: contam-se nos dedos aqueles que conseguem realmente *descommoditizar* o seu produto. Ou seja, este é um caminho para poucos.

Margens menores

O grande equívoco ainda presente no setor agropecuário é optar pela produção de commodities acreditando que será possível sobreviver neste setor operando com margens elevadas e reduzidos volumes de vendas. Na verdade, isto só é possível quando o Estado fixa preços para garantir artificialmente a renda do produtor, como no clássico exemplo da protegidíssima agricultura familiar européia. Para contornar o problema de falta de competitividade de pequenos produtores por falta de escala, muitos técnicos acabam propondo a verticalização do agricultor como estratégia a ser adotada em todos os casos, e o que acaba acontecendo é a *saída da panela para cair no fogo*, uma vez que a competição no segmento industrial acaba sendo muitas vezes até mais acirrada que no segmento agrícola.

Esta visão míope de que "quanto mais verticalização, melhor" merece profundos reparos analíticos. Por exemplo, uma atividade que tem sido muito valorizada atualmente é a coordenação do suprimento de commodities por meio do gerenciamento de transações com produtores (armazenagem, articulação de financiamento, transferência de tecnologia, gestão de riscos etc.), atividade essa que tem recebido o nome de *originação*. Muitas multinacionais do segmento processador têm buscado esse tipo de parceria para estruturar a sua entrada no mercado brasileiro. Paradoxalmente, as cooperativas deveriam ter forte capacitação nesta atividade, por serem, por definição, uma extensão do segmento produtivo. Muitas, pelo contrário, acabam deixando a desejar nesse aspecto, seja por problemas de má gestão, seja pela orientação irrestrita em verticalizar sem um sólido embasamento estratégico. O resultado é que outras empresas passam a assumir, e com lucros, a função de *originação* (como algumas *tradings*).

Alternativas

A saída para os pequenos produtores, por sua vez, já foi muito debatida, porém sem nenhum consenso até o momento. Se produzir commodities típicas requer alta escala, nada mais natural do que estimular para pequenos produtores culturas menos suscetíveis a economias de escala, como é o caso das frutas e hortícolas. Além disso, como os pequenos produtores não terão capacidade de competir na liderança em custos, eles devem obrigatoriamente buscar alternativas de diferenciação. Estratégias como a exploração de denominações de origem e/ou atributos ecológicos (produção ambientalmente limpa) são exemplos desse tipo de abordagem. Por fim, é preciso estimular a cooperação de produtores visando compartilhar custos fixos associados a transferência de tecnologia, comercialização e finanças.

Em suma, o caminho correto é sempre antes analisar as características do mercado da empresa, para então estabelecer estratégias consistentes de aumento da competitividade, nunca o contrário. No caso da produção de commodities, o principal fator de sucesso serão, sem dúvida, os ganhos de escala. Alguns chavões muitas vezes apresentados sem a devida consistência técnica, como *agregação de valor* devem ser repensados com urgência. Afinal de contas, quem tem que agregar valor às commodities é a cadeia produtiva como um todo; cada agente deve tentar desenvolver o máximo possível de competência no seu próprio segmento, em um processo muito mais de parceria do que de individualismo.

Respectivamente: professor da Esalq-USP, pesquisador no Programa de Agribusiness da USP (Pensa). E-mail: msjank@usp.br; mestre em administração de empresas pela FEA-USP e pesquisador no Pensa. E-mail: giolazza@usp.br.