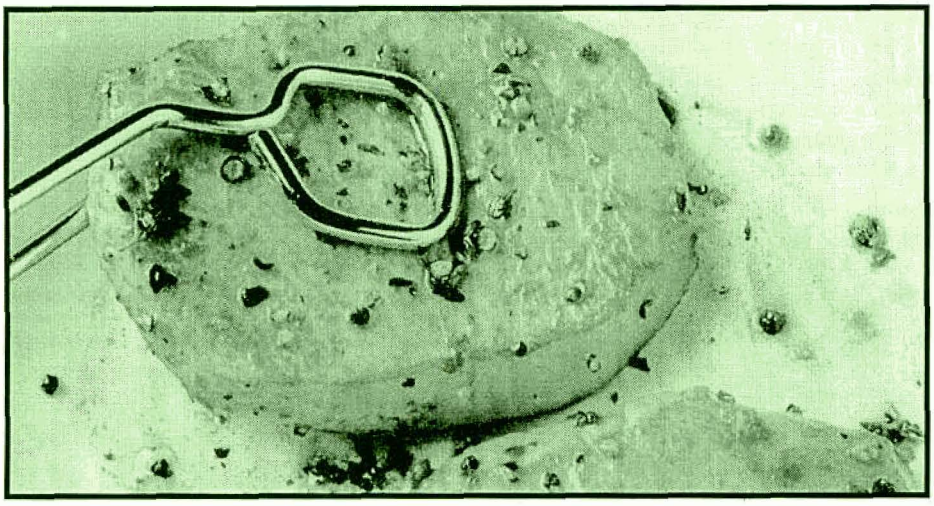
IRENE RAGUENET TROCCOLI

# Portfólio multivariado

*Companhias japonesas produtoras de carne suína realizam investimentos nos EUA, empresas suinícolas norte-americanas investem no Canadá e no México. É a globalização dos mercados consumidores.*



As empresas do agronegócio deixaram de pensar em termos de produtos isolados e se enquadram numa nova ordem mundial, em que o mais importante é perceber países e mercados como forças atuantes no jogo competitivo e eleger suas prioridades a partir desse ponto de vista.

Interessado em extrair o melhor proveito da globalização no que diz respeito à política comercial para o agronegócio, o Usda aponta uma estratégia dinâmica de comércio, o chamado *country team approach*, cujo objetivo primordial é refinar o enfoque sobre sistemas de commodities do agribusiness, tornando mais eficiente o processo decisório de alocação de recursos. Em outras palavras: a demanda dos consumidores internacionais passou a ser a mola propulsora da cadeia de valores que liga a produção agrícola aos mercados-alvo.

A abordagem desenvolve estratégias por mercado nacional isoladamente, conciliando as análises por países com as análises tradicionais dos sistemas de commodities. A seguir, o estudo se volta para a integração das estratégias no processo decisório de alocação de recursos, em cujos itens se destacam a promoção de mercado, o gerenciamento de risco e de créditos de exportação, a pesquisa e a assistência técnicas e o desenvolvimento de recursos humanos. Adaptando modelos de estratégia de negócios e instrumentos de análise competitiva do setor privado, o enfoque norte-americano para o comércio agropecuário se apóia agora na análise de portfólio multivariado. O objetivo é usar esta ótica tanto para o estudo dos mercados-alvo em termos de exportações, como para determinar os parâmetros de alocação de recursos.

## *Média atratividade*

As propostas da nova política agrocomercial, segundo a análise elaborada pelo Usda, englobam os 20 países mais importantes para as exportações agropecuárias norte-americanas, dentre os quais o Brasil. Contrapondo a atratividade de cada mercado até o ano 2000 (com base nas previsões quantitativas de demanda de importações ajustadas por prognósticos de políticas de comércio) à atual competitividade da agricultura norte-americana (medida pelo *market-share* atual), o estudo trata de mercados globais e de commodities específicas.

O Brasil é visto pelo Usda como um mercado de média atratividade, onde é baixa a posição competitiva norte-americana. No quadrante em que foi incluído, ele aparece como o mais atraente entre outras 11 nações: Alemanha, Rússia, Malásia, Cingapura, Holanda, Espanha, Bélgica, Itália, Vietnã, França e Reino Unido.

Já a posição competitiva dos EUA se mostrou mais fraca no caso do Brasil do que aquela apontada para Rússia, Malásia, Cingapura, Holanda e Espanha. Em relação a esses países, a recomendação para o agribusiness norte-americano é a chamada estratégia de expansão limitada, que indica dois procedimentos alternativos: procurar meios de expandir negócios que não envolvam altos riscos ou minimizar os investimentos e racionalizar as operações.

Esse novo enfoque mercadológico já está sendo posto em prática pela indústria suinícola mundial, na produção e no processamento cada vez mais internacionais. Companhias japonesas produtoras da carne realizaram investimentos nos EUA, e outros países estão procurando oportunidades de investir em território norte-americano. O rearranjo na localização espacial das unidades produtoras só tenderá a crescer, à medida que as limitações sanitárias e ambientais permitirem às companhias européias realizar operações-satélites nos países asiáticos do chamado Pacific Rim e/ou nos EUA. Companhias suinícolas norte-americanas já investem no Canadá e no México, além de não descartarem a possibilidade de fazê-lo também na Europa oriental e na Ásia.

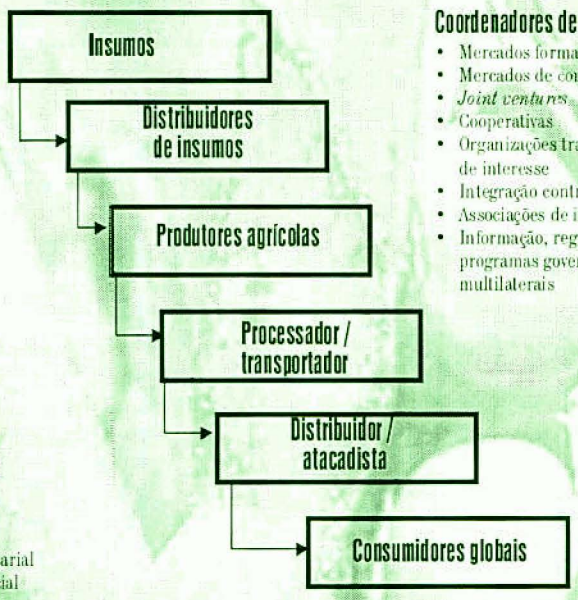
A produção e a distribuição de carne suína estão se tornando globais. Os sistemas padronizados de produção são hoje facilmente transferíveis de país para país. No futuro, apenas de cinco a dez firmas globais do produto poderão dominar a produção e o processamento.

## *Chegar, negociar e vencer*

Atentos a essa visão globalizada dos mercados consumidores, os suinocultores dos EUA entendem que sua sobrevivência dependerá de dois objetivos. Um deles é a maior penetração da carne produzida nos EUA em mercados estrangeiros – o que explica por que as exportações norte-america-

# Análise dos sistemas globais de commodities no agribusiness

**Insumos do sistema**
- Trabalho
- Energia
- Transporte
- Armazenamento
- Seguridade
- Acondicionamento
- Consultoria
- Propaganda
- Crédito
- Sistema bancário




**Coordenadores de sistemas**
- Mercados formais e informais
- Mercados de commodities/futuros
- *Joint ventures*
- Cooperativas
- Organizações trabalhistas e de grupos de interesse
- Integração contratual e vertical
- Associações de indústrias e comércio
- Informação, regulamentação e programas governamentais multilaterais

**Fatores ambientais**
- Forças econômicas
- Valores sociais
- Sistemas legais
- Tecnologia
- Capacidade empresarial
- Criatividade gerencial

Adaptado de Ray A. Goldberg, M., professor de agricultura e negócios da Harvard Graduate Schoool of Business Administration.

# Diretrizes estratégicas de mercado

| Atratividade do mercado \ Posição competitiva | Alta | | Baixa |
|---|---|---|---|
| Alta | PROTEGER A POSIÇÃO<br>• Investir para crescer à maior taxa possível<br>• Concentrar esforços na manutenção das vantagens | INVESTIR PARA CRESCER<br>• Desafio pela liderança<br>• Reforçar seletivamente as vantagens<br>• Reforçar as áreas vulneráveis | CRESCER SELETIVAMENTE<br>• Especializar-se em vantagens limitadas<br>• Tentar vencer as fraquezas<br>• Retirar-se na falta de indicadores de crescimento sustentável |
| | CRESCER SELETIVAMENTE<br>• Investir fortemente na maioria dos segmentos atrativos<br>• Capacitar-se para a competição | ADMINISTRAR VISANDO AOS GANHOS<br>• Proteger os programas existentes<br>• Concentrar investimentos em segmentos com bom rendimento e riscos relativamente baixos | EXPANSÃO LIMITADA<br>• Procurar meios de expansão sem alto risco<br>• ou minimizar investimentos e racionalizar operações |
| Baixa | PROTEGER E REENFOCAR<br>• Concentrar-se em segmentos atrativos<br>• Defender as vantagens<br>• Gerenciar o mercado corrente | ADMINISTRAR EM BUSCA DE GANHOS<br>• Proteger posição em segmentos de maior rendimentos<br>• Aprimorar a linha de produtos<br>• Minimizar investimentos | DESVIAR E REENFOCAR<br>• Realocar recursos<br>• Cortar custos fixos<br>• Visar prioridades de longo prazo, ou<br>• Reenfocar informações e relatórios do competidor |

Adaptado do modelo de análise deportfólio da GE McKinsey

## Potencialidades da carne suína por tipo de mercado nacional

Segundo os suinocultores norte-americanos

| *Economia* | *Tipo de país* | *Preferências* |
|---|---|---|
| Pobre | Baixo desenvolvimento | Cortes de alto valor e produtos processados |
| Pré-consumidora | Em desenvolvimento | Cortes de menor valor, sabores tradicionais |
| Consumidora | Desenvolvido | Qualidade, conveniência e segurança |
| Elite | Avançado | Cortes especiais de alta qualidade, alto valor agregado, conveniência com produtos inovativos |

nas do produto passaram de 2,5% da produção em 1993 para 6% em 1997. Ansiosos por alcançar essa meta, os empresários do setor vêm buscando diminuir ao máximo os preços finais do produto e aumentar suas exportações. Segundo os suinocultores norte-americanos, uma campanha concentrada na conquista de novos mercados deverá levar em conta quatro segmentos de consumo em que o mundo se categoriza, de acordo com o *status* econômico do país (ver quadro).

O outro objetivo é a expansão dos negócios em territórios alheios, iniciativa que tem a vantagem de amortecer a concorrência futura oriunda de grupos locais. Um dos focos dessa expansão tem sido o Brasil, devido à sua auto-suficiência em insumos, grande extensão territorial, avançado manejo da criação comercial e (ainda) ausência de entraves ambientais. Além do mais, não passou despercebido aos empresários norte-americanos o fato de a carne suína brasileira estar de volta ao comércio internacional. Sintomaticamente, no ano passado implantou-se a suinocultura no Mato Grosso, visando à produção inicial de 10 mil matrizes e 2,4 milhões de suínos/ano, resultante da associação de dois grupos brasileiros à segunda maior empresa produtora de carne suína dos EUA, a Carroll's Food. Com entrada em operação prevista para junho de 1999, a meta do projeto é abrigar até 50 mil matrizes. Por outro lado, o governo holandês tem mostrado interesse em prevenir o problema de desemprego que as restrições ambientais vêm causando no negócio suinícola no país (estima-se que o custo de manejo de dejetos na Holanda já chegue a US$ 0,05/kg carne). Daí seus entendimentos com o governo mato-grossense visando à criação de colônia com suinocultores holandeses no estado, deslanchando negócio interessante para ambas as partes.

*E-mail: iragtroc@fgv.br*

CONJUNTURA DO AGRIBUSINESS

ARROZ

ELIANA LEITE

# Apagando incêndios

*O governo estimula as importações de arroz, já que a redução da oferta levou os preços a patamares muito elevados desde o início da safra.*

O arroz de sequeiro inicia novo ciclo de desenvolvimento na região Centro-Oeste, após o sucesso das variedades de formato de grão longo fino, e os produtores rurais da região querem novamente apostar na cultura. A disponibilidade de sementes dessas novas variedades, produzidas pelo setor de Melhoramento Genético da Embrapa, é ainda baixa, o que pode limitar a maior expansão da produção no médio prazo. Mas a rápida articulação dos representantes dos segmentos da cadeia para alavancar a atividade está ao menos sinalizando que para um futuro não muito distante mudanças estruturais relevantes poderão acontecer no mercado.

O mercado parece se acomodar após um início de comercialização bastante aquecido. Os preços em junho permaneciam altos, mas o ritmo em que vinham sendo reajustados arrefeceu. Os produtores aumentam a oferta de produto no mercado para saldar débitos de custeio e isso pressiona os preços para baixo. O próprio efeito das contratações de importações a partir de julho ajuda a alterar as perspectivas do mercado, embora a tendência para todo o ano seja de preços elevados para o produtor rural. Por sua vez, a safra do hemisfério Norte está em pleno desenvolvimento e a de parte do Sudeste asiático em fase de colheita.

### *Acréscimo insignificante*

As estimativas para este ano são de um insignificante acréscimo na produção mundial, causado pela expectativa de colheitas normais nas safras dos grandes produtores mundiais como China, Índia, Tailândia e Burma. Como o consumo deverá crescer cerca de 5% em relação à temporada anterior, os estoques deverão diminuir, dando sustentação aos preços internacionais.

O fato de as cotações externas estarem em fase de alta acabou limitando o volume das compras no Mercosul pelo Peru, Chile, México e Irã, que reduziram a demanda de 350 mil para 150 mil toneladas. Mas isso não deverá repercutir no mercado brasileiro.

A safra da Argentina se aproxima do final e as chuvas prejudicaram cerca de 35 mil hectares da área plantada. O *Boletim de Conjuntura* da Conab estima que as perdas físicas atingiram cerca de 27%. Com esse quadro, a produção, que estava prevista inicialmente em 1,3 milhão de toneladas, não deverá ultrapassar 950 mil. O excedente exportável deverá se situar em 605 mil toneladas. Desse total, cerca de 500 mil toneladas deverão ser direcionadas para o mercado brasileiro.

A produção uruguaia também sofreu os efeitos do fenômeno El Niño. A redução na safra esteve próxima à observada na Argentina, 26%, e a produção caiu das inicialmente esperadas 1,1 milhão de toneladas para 850 mil. O excedente exportável está estimado pela Oficina de Programación y Política Agropecuaria em 600 mil toneladas.