Correndo contra o tempo

Pensar na Alca estrategicamente implica estar em dia com os novos paradigmas de competitividade

MAURO DE REZENDE LOPES

Nas negociações da Alca, salvo melhor juízo – uma vez consolidada a posição dos órgãos de representação de classe sobre a absoluta necessidade do acesso a mercados dos países desenvolvidos –, a questão mais importante do momento não é o nível de proteção que se poderá conseguir para setores agroindustriais específicos. Há outra grande questão estratégica a considerar: como preparar setores e empresas para a concorrência, pois uma vez iniciadas as negociações o prazo de implantação da desgravação tarifária será muito exíguo.

Poucos estudos têm sido feitos acerca do *benchmarking* das agroindústrias no hemisfério, que vem mudando a cada ano. Além disso, tem havido grandes concentrações de negócios (fusões e aquisições). As empresas globalizadas têm mudado suas estratégias rapidamente. Os concorrentes e os padrões de competitividade no hemisfério não serão, em cinco anos, exatamente esses que hoje conhecemos. Temos de ter uma visão de longo prazo, principalmente dentro das empresas.

Estudo feito pela FGV verificou os ganhos oriundos de uma integração do Brasil – e do Mercosul – à Alca. Foi o primeiro estudo a utilizar um modelo de equilíbrio geral (GTAP) para medir os impactos da integração sobre o agronegócio brasileiro.

Os produtos foram agregados em grandes categorias. Na categoria grãos estão arroz, trigo e milho. Na categoria outros produtos foram agregados todos os demais produtos (fibras e oleaginosas). Na categoria pecuária estão todos os produtos da exploração animal. Em alimentos processados, arroz beneficiado, café, açúcar, cacau, bebidas e diversos outros alimentos processados e industrializados. Na categoria de produtos lácteos estão o leite fluido, em pó e derivados.

Os resultados do estudo mostraram que, com a integração à Alca, a produção brasileira iria se reduzir em 3% tanto em grãos quanto em outros produtos e em 2,5% na pecuária e produtos lácteos.

As exportações brasileiras iriam crescer em grãos e outros produtos, principalmente para países da América Latina. Um grande mercado potencial seria o de produtos pecuários – Estados Unidos, México e países da América Latina –, dentro do pressuposto de que seria possível reduzir as barreiras não-tarifárias que impedem o acesso dos produtos brasileiros àqueles mercados.

Com a integração hemisférica as importações brasileiras cresceriam em três produtos básicos, em níveis agregados: fibras, produtos da pecuária e sobretudo leite e derivados (leite em pó). Uma parcela importante das importações proviria dos países desenvolvidos da América do Norte, onde os Estados Unidos e o Canadá são competitivos.

As importações de todos os grupos de produtos estariam em torno de um crescimento de cerca de 10% após a integração, na hipótese de uma redução tarifária que zerasse as tarifas.

Paradigma de competitividade

As simulações feitas com esses modelos são do tipo choque estático:

se as tarifas fossem zeradas hoje, seriam esses os aumentos nas importações.

O comércio internacional, como sabemos, é muito dinâmico. Há várias reações a essas importações, tornando os setores mais competitivos – na hipótese do chamado choque de competitividade, em que os setores produtores domésticos avançam em tecnologia – ou ameaçando os setores com perda de produção acelerada – caso o setor produtor interno não consiga acompanhar o paradigma de competitividade que se instala após a integração.

É sobre o paradigma de competitividade que temos de focar nossas atenções. Como ele será? Quais seus verdadeiros contornos? Como com ele competir eficientemente? Afinal de contas, quais as empresas de produtos processados e industrializados estarão ameaçadas pelos novos padrões de concorrência que irão se instalar no futuro, dentro da Alca? Estes setores têm que despertar logo para a necessidade de se prepararem para o choque competitivo. Nisso temos de manter nosso foco, profissional e empresarial.

Há um ponto que merece imediata consideração. É um grave equívoco pensar que vamos competir na Alca com um determinado *produto importado*. Não existe hoje a idéia de competir com os produtos X, Y, Z. O paradigma de competitividade é algo muito diferente. O produto é só o final da linha, do *pipeline*. O paradigma de competitividade é muito mais o que está por trás do produto do que o produto em si.

Melhor seria pensar estrategicamente: vamos ter de competir com o que está *por trás* do produto importado, começando pela pesquisa, pela eficiência (escala, distribuição e preços) das indústrias de insumos, terminando na logística. Mais importante que toda esta cadeia é a organização ou ciência de gestão agroindustrial, que tem de ser introduzida no Brasil para atingir o paradigma de competitividade internacional

Neste ponto verificamos que a maior ameaça da Alca não são as tarifas. Há muito mais a ser considerado. Vamos aprender com a experiência: quando se processavam as negociações do Mercosul, a maior preocupação do setor agroindustrial centrava-se nas TECs dos produtos *in natura*. Os setores industriais estavam protegidos por tarifas relativamente mais elevadas.

Em cinco anos, os concorrentes e os padrões de competitividade no hemisfério não serão exatamente esses que hoje conhecemos. Temos de ter uma visão de longo prazo, principalmente dentro das empresas.



O problema estava nas tarifas de matérias-primas agroindustriais. Muito tempo e papel foram gastos em trabalhos sobre a importância das tarifas do setor na conformação da TEC. Deixou-se de pensar estrategicamente em como preparar as empresas para a integração. A *euforia comercial* intrabloco minimizou muito as perdas de empresas, após a abertura dos mercados. Além disso havia muita complementaridade entre as indústrias do bloco.

Avaliações necessárias

Na Alca o quadro é muito diferente. Hoje os órgãos do interesse agrícola organizado acompanham diretamente as negociações e têm uma visão muito clara das necessidades de acesso a mercado, por exemplo. Mas há outros pontos a considerar: como vamos nos preparar para competir com os novos paradigmas de competitividade se nem sabemos bem quais são nem muito menos como serão daqui a cinco anos?

As alternativas de resultados possíveis para os sistemas de desgravação tarifária já estão postas sobre a mesa – o que, pelo menos em parte, nos permite avaliar quais serão os setores mais afetados pela integração comercial continental: serão principalmente os setores de produtos processados e produtos lácteos.

Novos estudos vão indicar isso com clareza, com maior nível de desagregação por produtos e cadeias. E o número de setores a serem afetados não é pequeno.

É necessário fazer algumas simulações de quais serão os setores mais afetados pela desgravação das tarifas. Todo cuidado deve ser tomado com setores específicos, pois haverá reduções tarifárias que os colocarão em concorrência com o *benchmarking* de países desenvolvidos na região – e, possivelmente, a solução não será proteção.

Passa à condição de prioridade hoje a identificação de quais são os setores que têm de equacionar problemas de reestruturação. Há empresas nacionais com problemas de gestão, financeiros, tecnológicos, societários, de *marketing* e clientes e logísticos. Nunca foi tão necessário pensar questões estratégicas. Talvez não haja conhecimento claro das necessidades de mudança em toda a linha de negócios agroindustriais, pelo menos por parte de um grande número de empresas. Vamos competir com empresas de elevados padrões de escala física e econômica.

Medidas setoriais, concertadas e

dentro das empresas, terão de ser adotadas pelos quadros empresariais com a urgência exigida pelo exíguo tempo disponível. Visões estratégicas setoriais e em nível de empresas são cruciais no momento.

Além disso, são necessárias reestruturações de negócios em projetos setoriais e em empresas específicas, com fortalecimento de equipes de gestão, conhecimentos em *marketing* e vendas; reestruturação de processos e tecnologia, novos arranjos financeiros e societários, para dizer o mínimo. Isto se não já houver problemas de administração de passivos onerosos.

Hoje a classe profissional tem de estar preparada para responder às perguntas das empresas sobre como serão os paradigmas da competição no futuro próximo. De um diagnóstico bem feito do setor e das empresas, dentro de um *benchmarking* hemisférico e mundial, depende um posicionamento das classes empresariais brasileiras no agronegócio para competir.

Com essa grande questão encaminhada, é possível partir para a eleição de ferramentas empresariais modernas – hoje acessíveis aos competidores que nos ameaçam –, que poderão e deverão ser utilizadas. Sem isso, haverá perda de tempo.

As empresas que competirão com as nossas usam *business plans* – planos de negócios –, planos estratégicos, documentos de venda, além de instrumentos modernos de financiamento e associação de capitais e negócios. E nós, como estamos nessa área?

Há uma necessidade premente de mudança de visão estratégica em relação à identificação das grandes questões de competitividade na Alca – e no mundo – acompanhada de uma mudança de postura em relação a decisões empresariais em curto espaço de tempo. O tempo e a falta de visão estratégica podem estar conspirando contra nós.

Mauro de Rezende Lopes é economista do IBRE/CEA.
E-mail: mrlopes@fgv.br

Crise de planejamento

O enorme potencial de diversificação da matriz energética brasileira merece políticas públicas adequadas

EDUARDO PEREIRA DE CARVALHO

A crise de energia que o país enfrenta é reflexo de décadas de ausência de planejamento. Desde o início dos anos 90, com o processo de reforma do Estado e a conseqüente redução do intervencionismo estatal, o país perdeu completamente a referência de políticas públicas e da necessidade de investimentos em infra-estrutura para garantir um desenvolvimento sustentável da economia.

Vários especialistas e representantes do empresariado nacional vêm alertando que o desejado mercado livre não pode prescindir da ação coordenadora, reguladora e fiscalizadora do governo. Não basta, pois, privatizar e conceder serviços públicos ou inserir o país na economia global.

É preciso solidificar o sistema produtivo brasileiro e induzir a economia a maximizar o uso de nossas potencialidades. No caso do setor de energia, é fundamental explorar o enorme potencial de diversificação da nossa matriz, com ênfase para os produtos originários da biomassa. Afinal, esse é um país tropical com solo e clima adequado para gerar energia limpa, perene e renovável.

Política de contenção

A atual crise energética no Brasil tem origem nos idos de 86, com o Plano Cruzado, cuja política de contenção de inflação por meio do congelamento das tarifas públicas inibiu os investimentos e congelou a oferta. Isso vale tanto para o setor elétrico como para o setor sucroalcooleiro, já que aí também se origina o congelamento do preço do álcool e o desestímulo à sua produção, resultando na crise de abastecimento de 89 e na desorganização da produção setorial que persiste até hoje, cujo ícone é a dificuldade de estabilizar oferta e demanda.

Muito se tem falado nos últimos dias na co-geração de energia a partir do bagaço de cana como alternativa rápida e viável para amenizar a crise de energia do país. Isso é um fato. Mas