

Viagem longa e profunda

Para o estado são estratégicas a redução dos custos, a agregação de valor às matérias-primas e a criação e adensamento dos "agriclusters"

IVAN WEDEKIN

A aplicação de ferramenta de planejamento permite identificar com clareza a postura estratégica que o agribusiness de Mato Grosso precisa adotar para progredir no mundo ensolarado da competição global. Para tanto, o leitor é agora convidado a fazer um exercício singelo de identificação dos pontos fortes e fracos (esta é uma análise do ambiente interno) e das ameaças e oportunidades que o ambiente externo reserva ao agronegócio do pujante estado. Não percamos de vista o realismo avassalador do conceito de competitividade de Michael Porter: um produtor, uma empresa, uma região ou um país são competitivos quando têm um crescimento a longo prazo acima da média de seus concorrentes.

Pontos fortes

Os principais fatores positivos do agronegócio de Mato Grosso são os seguintes:

- *Baixo custo de produção*: a adoção pelos produtores de medidas que estão gerando altas produtividades dos fatores de produção fazem com que o estado, no nível de propriedade agrícola, tenha condições de disputar a liderança em custo – ou seja, ter os custos mais baixos – na produção dos bens agropecuários.
- *Ganhos nas economias de escala:* a agropecuária de Mato Grosso está obtendo seguramente ganho nas economias de escala, a partir de unidades produtivas maiores de médio e grande portes, intensivas em capital. Estudos conduzidos na Universidade de Brasília mostram que o custo de produção de soja nos cerrados em grandes áreas pode baixar até 40% em relação ao obtido em 50 hectares (*veja a figura 1*). Exemplo cristalino da importância da escala é o do produtor chileno radicado no Brasil, Mário Echeverria Peres, de Santo de Leste, que pretende arrendar terra para dobrar o plantio de soja: "eu

Ivan Wedekin é editor de Agroanalysis, sócio-diretor da RC.W Consultores e diretor do Instituto de Estudos de Agribusiness da Abag. E-mail: rcw@rcwconsultores.com.br

gasto 150km para ir ao banco e isso fica muito caro para os meus 600ha atuais de plantio".

■ *Grandes estoques de terra:* não há no mundo uma região com tanta disponibilidade de terras planas, de razoável ou boa fertilidade, que podem ser rapidamente incorporadas ao processo produtivo, respeitados os limites impostos pela legislação ambiental. O estado tem ainda a vantagem do menor preço do fator terra em relação às regiões mais urbanizadas do Sudeste e Sul do Brasil e do exterior. Todavia, em algumas áreas – como na Serra da Petrovina, onde se concentra a produção de sementes de soja –, o preço da terra já é comparável a algumas regiões do Paraná. É o que garante com entusiasmo o presidente da Sementes Adriana, Odílio Balbinotti, que vendeu 175ha no Paraná para se instalar na serra no início dos anos 80. Hoje, dedica-se com afinco ao cultivo de 15 mil ha para a produção de sementes de soja.

■ *Clima definido*: o clima tem estações bem definidas ao longo do ano, o que permite um planejamento mais apurado do calendário agrícola, do plantio à colheita e comercialização. Esse fator também diminui o risco e aumenta a qualidade da produção: por exemplo, é baixa a probabilidade de chuva na época da colheita de algodão, o que é uma vantagem comparativa sobre Goiás, São Paulo, Paraná e Argentina. Em algumas regiões é possível obter duas safras no ano, mas a área irrigada é pequena quando comparada à de Goiás e Minas Gerais.

■ *Espírito empreendedor:* a capacidade empresarial dos produtores locais é inconteste. Pioneiros, arrojados e determinados, a grande maioria ainda mantém o entusiasmo, apesar do endividamento e do baixo preço da soja, por conta da perniciosa política dos EUA. A produção de soja fez brotar no cerrado Primavera do Leste, cidade planejada, limpa e que registra forte expansão do setor de serviços. Não há como pensar pequeno em Mato Grosso. Não há alternativa relevante a uma agropecuária intensiva em capital, o que contrasta com Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, em que a produção é baseada em médios e pequenos produtores.

■ *Qualidade dos produtos:* a qualidade não vem por acaso, é fruto da combinação da genética, do meio ambiente, da tecnologia e dos processos produtivos. A soja de Mato Grosso escoa rapidamente para o mercado internacional, por conta da qualidade intrínseca e da qualidade do óleo e do farelo resultantes de seu processamento. No início de junho, compradores do mundo inteiro misturaram-se a 3 mil pessoas em um dia de campo em Rondonópolis, atraídos pela quantidade e qualidade da pluma de algodão mato-grossense. O Brasil está virando o jogo: de maior importador mundial passará a exportador líquido de algodão em pluma nos próximos anos. Outro exemplo é a carne bovina do estado, que tem melhor condição de acesso aos mercados internacionais por conta de estar menos influenciada pelo flagelo da febre aftosa.

A agropecuária de Mato Grosso está obtendo ganho nas economias de escala, a partir de unidades produtivas de médio e grande porte, intensivas em capital.

Pontos fracos

A posição competitiva do agribusiness de Mato Grosso no mercado global é prejudicada por um conjunto de fatores, com elevado grau de interdependência:

■ *Mercado consumidor local estreito:* a população de Mato Grosso e o seu poder de compra são relativamente pequenos, levando o estado a depender da exportação das mercadorias. Estima-se que apenas 10% da carne bovina sejam consumidos no estado. A utilização doméstica do couro resultante do abate de bovinos é ainda menor.

■ *Processamento escasso:* o estado se ressente da falta de indústria de transformação de produtos agropecuários. No setor de alimentos para o consumo final a lacuna é ainda maior. Mato Grosso é o primeiro produtor e exportador de soja em grão, mas é o quinto esmagador de soja. No algodão a posição é melhor mas o quadro se repete. Em suma, esse é um aspecto que impede que a agregação de valor sobre as matérias-primas de Mato Grosso seja feita no estado.

■ *Distância dos centros de consumo e dos portos:* do ponto de vista geográfico, o estado está de certa forma no centro da América do Sul, mais perto, portanto, de grandes pólos de consumo a norte, sul, leste e oeste. Mas na realidade concreta, a produção mato-grossense precisa viajar aproximadamente 2.000km para chegar aos maiores centros de consumo do Brasil e aos portos.

■ *Elevados custos de distribuição:* se na matriz produtiva predominam matérias-primas de baixo valor



agregado e o mercado consumidor está longe, conclui-se que o estado perde competitividade nos custos de transporte e distribuição.

■ *Gestão da propriedade agrícola:* a inadequada gestão econômico-financeira do negócio não é especificidade de Mato Grosso, mas uma característica de toda a agropecuária brasileira. Num mundo em que a competitividade é cada vez mais presidida pelo controle preciso dos custos, a não-utilização de mecanismos até triviais de contabilidade de receitas e despesas e de gerenciamento dos fatores que determinam a rentabilidade dos ativos agropecuários é um sinal inequívoco da carência gerencial dos produtores rurais. Ainda causa perplexidade o fato de que os produtores continuem mal informados sobre as tendências do mercado e continuem adotando uma política errática de venda da produção, o que não raro compromete todo um ano de trabalho.

■ *Estrutura de financiamento cara:* a situação é delicada pois a inconsistente política oficial limita o volume de crédito rural a médios e grandes produtores, levando-os a financiarem-se junto a companhias de insumos, *tradings*, indústrias de processamento. A taxa de juros embutida nessas operações é muita acima do custo do dinheiro para os concorrentes internacionais.

■ *Baixa integração agricultura e pecuária:* a tradição histórica da monocultura da soja foi em parte diminuída pela entrada do algodão, que ocupa apenas o equivalente a 3% da área plantada de soja. A baixa integração da agricultura com a pecuária faz com que as unidades produtivas sejam especializadas na produção vegetal ou na criação de plantas. A integração traz uma série de vantagens no aproveitamento de produtos ou subprodutos agrícolas pela produção animal, estabiliza o fluxo de caixa ao longo do ano e permite maior racionalização dos ativos agropecuários.

"Agriclusters": a terceira onda competitiva

Michael Porter da Universidade de Harvard, é autor do clássico *A vantagem competitiva das nações* e grande estudioso dos *clusters* (agrupamentos ou aglomerados). *Agricluster* é a fusão dos conceitos de agribusiness e de *cluster*. Assim, pode-se definir *agriclusters* como concentrações geográficas de empresas de determinado ramo do agribusiness e companhias correlatas. Estas podem ser, por exemplo, fornecedores de insumos especiais ou provedores de infra-estrutura especializada. Em geral, os *agriclusters* também expandem diretamente em relação aos canais de distribuição e clientes e, lateralmente, em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins. Muitos *agriclusters* incluem ainda instituições, governamentais ou não, como universidades, entidades normativas, institutos de pesquisas, associações comerciais etc, que oferecem treinamento, informação, pesquisa e apoio técnico. Alguns exemplos de *agriclusters* muito adensados no Brasil: açúcar e álcool e laranja no estado de São Paulo e fumo e calçados no Rio Grande do Sul.

Não há no mundo uma região com tanta disponibilidade de terras planas que podem ser rapidamente incorporadas ao processo produtivo.

Ameaças

■ *Erosão do poder indutor do estado:* evidentemente, o desafio de Mato Grosso é o desafio da redução dos custos e da agregação de valor. Há sempre o risco do esgotamento do poder de indução do estado, seja por descontinuidade das políticas ou restrições que podem surgir no caminho dos incentivos fiscais. Vencido o finca-pé de criar uma base produtiva agropecuária de grande porte, as políticas estaduais precisam agora avançar na criação de um ambiente atrativo aos investimentos nas atividades mais complexas depois da porteira da fazenda.

■ *Problemas continuados em infra-estrutura:* o governo estadual não tem controle total sobre os fatores que levariam à solução das enormes carências infra-estruturais. Parte dos projetos de investimentos nos modais de transporte pode demorar ou ficar no papel, por conta da escassez de recursos públicos, principalmente federais, para investimento. O programa Avança Brasil não avança como prometido. Há ainda as resistências de natureza ambiental, que estão atrasando a marcha de algumas iniciativas, postergando o sonho de aproximar o cerrado ao mar.

■ *Política de incentivos dos estados concorrentes:* As políticas de incentivos fiscais, principalmente a redução da carga de ICMS, levaram a um rápido crescimento do agronegócio de Mato Grosso. Mas essas políticas já estão sendo adotadas por outros estados – Goiás e Bahia, por exemplo. Se todos os competidores estaduais usarem o mesmo expediente, a vantagem

competitiva mato-grossense pode se esvair, caso o estado não implemente um novo *round* de políticas alavancadoras da agregação de valor e do desenvolvimento.

Oportunidades

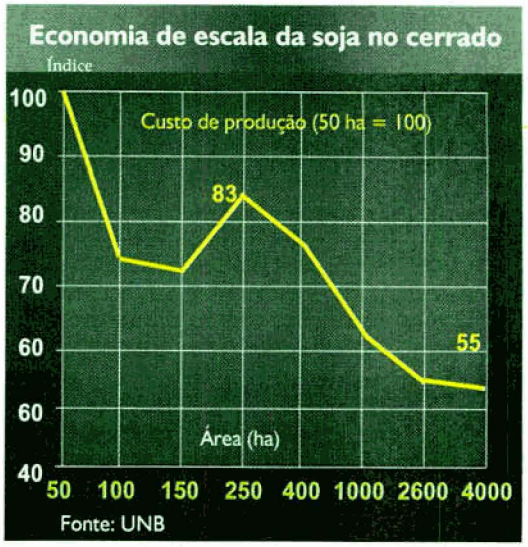
Os principais pontos fracos ou ameaças à expansão do agribusiness de Mato Grosso representam, paradoxalmente, as suas principais oportunidades:

■ *Investimento em infra-estrutura:* a redução dos custos de produção e de distribuição agrícolas pode ser obtida com os investimentos públicos e privados na área da infra-estrutura. O modelo da energia precisa ser rapidamente espalhado noutros campos da infra-estrutura econômica: ainda em 2001 o estado será exportador líquido de energia, deixando para trás a dependência de ter de buscar 85% fora de suas fronteiras. A realização dos investimentos planejados nos diversos modais de transporte – rodovias, hidrovias e ferrovias – ampliará de modo significativo e permanente a competitividade do agronegócio estadual, pela redução de custos de distribuição.

■ *Mais processamento local:* A rota do desenvolvimento passa pelo maior processamento agroindustrial, agrocomercial e tecnológico. Boas notícias estão surgindo nessa direção. Unidade de esmagamento de soja, em Cuiabá, está sendo reativada pelo Grupo Maggi, ao mesmo tempo em que a ABC Inço projeta investir R$95 milhões na construção de indústria em Rondonópolis, com capacidade de esmagar 3 mil toneladas/dia, o dobro da capacidade da unidade de Uberlândia (note novamente a importância das economias de escala). No caso do algodão, o estado tem um parque de beneficiamento composto de unidades antigas, trazidas do Paraná e de São Paulo. Novos investimentos precisarão ser feitos para a modernização do parque de beneficiamento.

■ *Criação e adensamento dos "agriclusters":* o desenvolvimento pode ser facilmente entendido como decorrente de três ondas. Na primeira, o Mato Grosso vem cumprindo a meta de ser grande produtor de matérias-primas. A segunda onda vem com o processamento dos produtos, agregando valor e elevando a competitividade da cadeia produtiva à segunda potência. Mato Grosso tem ainda uma longa jornada a cumprir nesse estágio. Mas a sua transformação em um jogador de peso no cenário competitivo nacional e muncial virá mesmo com a terceira onda, ou seja, a criação ou adensamento dos *agriclusters* (*veja o box para uma rápida visão desse conceito*). Adensar significa ampliar a densidade do valor econômico criado, através da expansão horizontal e vertical das cadeias produtivas numa dada localização. O adensamento do *agricluster* do algodão, por exemplo, demanda que o estado passe para as etapas seguintes, a constituição da indústria de fiação, tecelagem, e depois a indústria de confecção e moda e toda a bateria de atividades correlatas. A viagem é longa e profunda.

■ *Mais consumo local:* a ampliação da base de consumo local é conseqüência do desenvolvimento econômico. Um mercado consumidor amplo e exigente força as empresas a serem eficientes, a terem bons produtos, competitivas numa palavra. Se o mercado mato-grossense ainda é pequeno, não há outro caminho para suas empresas que não seja amarrar o arado aos grandes mercados do Brasil e do exterior. Mato Grosso precisa ser definitivo e global.



Mato grosso: postura estratégica de desenvolvimento

Análise do Ambiente Interno	
Pontos Fracos	**Pontos Fortes**
§ Mercado consumidor local estreito	§ Baixo custo de produção
§ Processamento pequeno	§ Ganhos nas economias de escala
§ Distância dos centros de consumo e dos portos	§ Grande estoque de terra
§ Elevados custos de distribuição	§ Clima definido
§ Gestão da propriedade agrícola	§ Espírito empreendedor
§ Estrutura de financiamento	§ Qualidade dos produtos
§ Baixa integração agricultura e pecuária.	

Análise do Ambiente Externo	
Ameaças	**Oportunidades**
§ Erosão do poder indutor do estado	§ Investimento em infra-estrutura
§ Não investimento em infra-estrutura	§ Mais processamento local
§ Política de incentivos dos estados concorrentes	§ Mais consumo local
	§ Diferenciação de produtos
	§ Diversificação da pauta produtiva
	§ Criação do mercado de commodities ambientais

Fonte: RC.W Consultores.



A produção mato-grossense precisa viajar aproximadamente 2 mil km para chegar aos maiores centros de consumo do Brasil e aos portos.

■ *Diferenciação de produtos:* A diferenciação de produtos resulta da inovação e da qualidade. Mato Grosso já produz matérias-primas de qualidade, mas é preciso avançar na criação de selos de origem, de certificados, no *marketing*. Água Perrier da França, vinhos do Chile, café da Colômbia são exemplos de estratégias mercadológicas bem-sucedidas. É preciso trabalhar o *marketing* dos produtos de Mato Grosso no mercado brasileiro e no mercado internacional, para que o agronegócio estadual capte um valor adicionado e aumente sua presença na mente do consumidor.

■ *Diversificação da pauta produtiva:* Quando se pensa em Mato Grosso, lembra-se de boi, algodão e soja e talvez madeira. É uma pauta muito concentrada, que deve rumar à diversificação para aproveitar oportunidades latentes em produtos reputados preferidos pelo consumidor. Café, frutas, especiarias, boi de capim, produtos orgânicos e naturais são nichos de mercado ou produtos de mais alto valor de mercado. Deve-se atentar para as oportunidades geradas pela segunda e terceira ondas da biotecnologia, ou seja, a sublimação dos valores intrínsecos dos produtos (teores de óleo, amido etc.) e a nutracêutica, a agricultura a serviço da cura das mazelas das pessoas. Mas se o futuro demora, o presente atropela a pauta concentrada de Mato Grosso. A carne de frango aumentou a participação no *ranking* da produção de carnes de 27% para 45%, entre 1990 e 2000. Mato Grosso ficou de fora deste crescimento. No mesmo período, o Brasil triplicou as exportações de carne de frango de 299 mil para 900 mil toneladas. Mais uma vez, Mato Grosso ficou de fora deste crescimento. A participação de mercado da carne bovina caiu, numa década, de 60% para 45%, mas a pecuária bovina de Mato Grosso ganhou espaço, pulando de 6% para 11% do rebanho nacional.

■ *Criação do mercado de commodities ambientais:* as florestas de Mato Grosso terão um enorme potencial de geração de renda no século 21. Contribuir para a proteção do meio ambiente, integrando-se ao insurgente mercado de resgate de carbono deve ser um compromisso inadiável do estado.

Postura estratégica de desenvolvimento

O leitor está convidado a concluir que os aspectos mais importantes da análise anterior mostram que há uma predominância de pontos fortes no ambiente interno e de oportunidades no cenário externo de Mato Grosso, conforme resumo apresentado na figura 2. Além disso, percebe-se uma convergência de interesses entre o setor público e o privado, que trabalham em parceria para o desenvolvimento do estado. Em situações em que há uma predominância de pontos fortes e oportunidades a postura estratégica recomendada é a de desenvolvimento. Ficou patente também que a implementação dessa postura estratégica depende de três fatores fundamentais: a redução dos custos de produção e distribuição, através do investimento em tecnologia, processos e infra-estrutura; a agregação de valor nas matérias-primas agropecuárias através do processamento agroindustrial, agrocomercial e tecnológico; e a criação e adensamento dos *agriclusters*, elevando à última potência a competitividade das localizações mato-grossenses.