MAIOR AGREGAÇÃO DE VALOR

COMO ATENDER AS DEMANDAS DO CONSUMIDOR FINAL?

FELIPPE SERIGATI
Doutor em Economia pela Escola de Economia de São Paulo (FGV-EESP), professor e pesquisador do Centro de Agronegócio da FGV (GV Agro) – felippe.serigati@fgv.br

ROBERTA POSSAMAI
Mestre em Economia Agrícola pela FGV-EESP e pesquisadora do GV Agro – roberta.possamai@gvmail.br

É COMUM a crítica de que o agronegócio brasileiro concentrou a sua expansão na produção de *commodities* em vez de avançar sobre a produção de alimentos de maior valor agregado. Embora a busca por maior agregação de valor deva ser um objetivo do setor, os desafios não são triviais e é necessário cuidado para avaliar se o investimento realmente proporciona um retorno razoável.

A EXPANSÃO CONCENTRADA DENTRO DA PORTEIRA

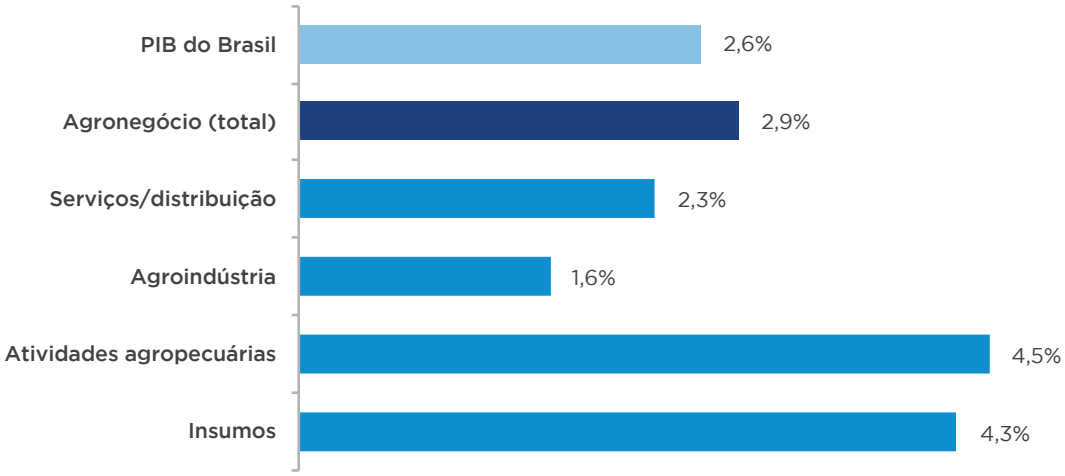
Entre 2000 e 2016, de acordo com os números do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio cresceu em um ritmo superior (em média, 2,9% a.a.) ao PIB da economia brasileira (em média, 2,6% a.a.), deixando clara a força do setor. Todavia, esse crescimento não foi homogêneo entre os elos que compõem as cadeias agroindustriais (a saber, insumos, atividades agropecuárias, agroindústria e setor de serviços/distribuição). No período, enquanto as atividades agropecuárias cresceram, em média, 4,5% a.a., a agroindústria cresceu apenas 1,6% a.a., em média. Este último número merece especial destaque, pois, apesar do *boom* de *commodities* da década passada, a agroindústria cresceu a uma velocidade inferior ao total da indústria brasileira (1,7% entre 2000 e 2016), que, há tempos, tem passado por uma crise estrutural.

O fato é que o agronegócio brasileiro conseguiu avançar satisfatoriamente nas atividades dentro da porteira, porém, assim como diversos outros setores da economia nacional, encontrou dificuldades para agregar maior valor aos seus produtos. Por exemplo, focalizando no mercado externo, o universo agro brasileiro obteve êxito na produção de *commodities* (produtos bem mais básicos e, em geral, de baixo valor agregado), mas ainda tem um longo caminho a percorrer para conseguir exportar alimentos minimamente manufaturados (em geral, de maior valor agregado). Enfim, o agronegócio brasileiro é um dos poucos setores nacionais que conseguiu se inserir nas chamadas cadeias globais de valor, porém se posicionou nas etapas que captam frações menores dos valores gerados por estas cadeias.

OS DESAFIOS DE AGREGAR MAIOR VALOR AOS PRODUTOS AGRÍCOLAS

Entre as recomendações de diversos analistas e especialistas para o agronegócio, com frequência, é sugerido que há a necessidade de o setor avançar com maior força nas etapas do processo produtivo que agregam mais valor aos seus produtos – de

CRESCIMENTO (% A.A.) DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO E DOS SEUS SUBSETORES: MÉDIA ENTRE 2000 E 2016



Fonte: Cepea/Esalq/USP

forma sintética, produzir mais alimentos do que "apenas" *commodities*. Embora esta recomendação seja comum e frequente, colocá-la em prática está longe de ser trivial, e, sob diversos cenários, não está claro se o retorno obtido (naturalmente, ponderado pelo risco associado) é realmente compensador. Entre esses desafios, merecem destaque:

- Mudança de uma estratégia consolidada e vencedora no caso brasileiro: o agronegócio nacional avançou fortemente, notadamente, por meio de tecnologias que reduziram os custos unitários de produção (mesmo que aumentando os custos totais). Esta estratégia, que tem sido adotada há tempos, contou com investimentos em tecnologia de ponta, sementes melhoradas, correção de solo, incorporação de máquinas e equipamentos ao longo do processo produtivo etc. Foi uma estratégia vencedora (os números anteriores, por exemplo, deixam isso muito claro), e alterá-la não é algo fácil nem imediato (como mudar um time que está ganhando?).

- Maior atenção à percepção dos consumidores: ao tentar avançar na produção de alimentos, há a necessidade de dar maior atenção às demandas dos consumidores, que, por sua vez, têm ficado cada vez mais exigentes. Haverá a necessidade de realizar investimentos (ou seja, imobilizar capital) para aumentar e melhorar o fluxo de informações entre os produtores e os consumidores a respeito das características do processo produtivo, deixando claro se estão sendo atendidos, por exemplo, os critérios de sustentabilidade (social, ambiental, quanto ao bem-estar animal etc.). Nesse ponto, é importante ter claro que estes critérios podem mudar em um espaço de tempo inferior ao prazo do retorno do investimento previamente realizado.

- Os avanços da agricultura de precisão são um bom exemplo do desafio para tentar buscar maior valor agregado junto aos consumidores. A ideia básica da agricultura de precisão é, em vez de tratar determinada área como uma unidade homogênea, desagregá-la em partes menores e atender as necessidades específicas de, por exemplo, adubos e defensivos. Essa tecnologia permite redução dos custos, menor contaminação da natureza pelo uso de insumos industriais e, por fim, maior produtividade. Todavia, parte desses ganhos pode ser comprometida se o consumidor não tiver uma percepção boa da introdução dessa tecnologia. Nessa direção, é necessário desenvolver canais mais diretos junto ao consumidor,

como redes sociais, campanhas publicitárias ou junto aos seus formadores de opinião, como as Organizações Não Governamentais (ONGs), de forma que o processo produtivo ganhe maior transparência.

- Maior demanda por coordenação dentro da cadeia: a exigência de maior transparência por parte dos consumidores não se limita a apenas uma etapa do processo de produção dos alimentos. Logo, haverá a necessidade de maior coordenação entre os agentes dos diversos elos das cadeias produtivas, ou seja, parte do processo decisório passa a ser mais "descentralizada", o que aumenta os custos de coordenação.

Os desafios associados ao último ponto não são novidades para o agronegócio brasileiro, uma vez que diversas de suas cadeias produtivas, há tempos, têm avançado na direção de uma coordenação interna maior. Entre as estratégias adotadas, destacam-se:

- Contratos de longo prazo: na criação de aves e suínos, é comum uma relação entre os criadores e as fábricas processadoras em que as últimas fornecem crédito e insumos para os primeiros, associados a uma garantia de aquisição do produto final. Desta forma, as fábricas processadoras conseguem imobilizar um volume menor de capital e manter um controle maior (embora longe de ser total) do processo produtivo.

- Integração vertical: em algumas cadeias, como a de suco de laranja, a estratégia foi as fábricas processadoras assumirem completamente uma fração do fornecimento da matéria-prima, por exemplo, obtendo de pomares próprios parte das laranjas necessárias para a produção do produto final.

- Cooperativas: claramente, os modelos anteriores são imperfeitos, pois há diversos conflitos internos nas cadeias que não são satisfatoriamente resolvidos. Entre os obstáculos encontrados, tem-se a assimetria do poder de barganha entre as partes. Uma das estratégias para tentar equilibrar esta equação é a organização da parte mais dispersa em cooperativas ou associações de classe, que, por sua vez, também podem aumentar o grau de coordenação entre os seus agentes, bem como melhorar a provisão de crédito ou o acesso a insumos com as características desejadas pelo consumidor final.

Agregar valor é uma estratégia importante para o agronegócio brasileiro. Todavia, alcançar este valor agregado maior por meio de intensificação das etapas mais associadas à produção do alimento para o consumidor final leva a diversos desafios, como um modelo de negócio distinto, maior imobilização de capital e exigência de maior coordenação com os demais elos da cadeia. É importante avançar nessa direção, mas os obstáculos não são triviais, como demonstra o exemplo da Cargill (ver boxe). ■

CARGILL E A EXPERIÊNCIA DE UM SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE UMA EMPRESA SÓ

Em uma matéria recente, a revista The Economist discutiu a estratégia de David MacLennan, atual CEO da Cargill, para diversificar as fontes de receita do seu grupo: aumentar a participação da produção de alimentos em detrimento da comercialização de *commodities*. Porém, ao avançar sobre os elos mais a jusante da produção de alimentos, a Cargill tem se deparado com o desafio de dar maior atenção às demandas e às preferências dos consumidores. Para lidar com estas demandas, claramente tem havido a necessidade de uma coordenação maior entre os elos das respectivas cadeias produtivas envolvidas na produção desses alimentos. Diferentemente das estratégias já adotadas pelo agronegócio brasileiro, a solução da Cargill tem sido a aquisição de companhias nos elos a jusante. Em outras palavras, é algo como a criação de uma cadeia produtiva de uma empresa só, deixando de fora praticamente apenas a produção das matérias-primas.


SHUTTERSTOCK