

PROYECTO GLOBAL

Organización y Gestión de la Integración Tecnológica Agropecuaria y Agroindustrial en el Cono Sur



SERIE DOCUMENTOS N° 17

// **OPORTUNIDADES E REQUERIMENTOS DO**
SISTEMA AGROALIMENTAR DO MERCOSUL
AMPLIADO PARA O ACESSO AOS MERCADOS
MUNDIAIS NAS PRÓXIMAS DÉCADAS

*Perspectivas setoriais nos mercados mundiais
Organização do setor privado e da pesquisa*

*Mauro de Rezende Lopes ✓
Alexandre Pessoa Brandão*

Presentación

El Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur-PROCISUR, creado en 1980, constituye un esfuerzo conjunto de los Institutos Nacionales de Tecnología Agropecuaria-INIAs de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay, y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IIICA. En el ámbito del PROCISUR los países identifican y priorizan sus intereses comunes y dan respuesta a las demandas tecnológicas que consideran más importantes para incrementar la competitividad del sector agroalimentario y agroindustrial, preservar la salud ambiental de los agroecosistemas predominantes y mejorar el desarrollo y la inclusión social.

El PROCISUR está ejecutando con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo-BID el Proyecto «Organización y Gestión de la Integración Tecnológica Agropecuaria y Agroindustrial en el Cono Sur», denominado por su papel estratégico el Proyecto Global. Este Proyecto pretende impulsar la cooperación e integración tecnológica y fortalecer la capacidad de gestión del proceso innovativo para dar mejor respuesta a las nuevas demandas agroindustriales, ambientales y sociales que son inducidas por la globalización y la apertura económica, en particular, por la internacionalización y regionalización del Sistema Agroalimentario y Agroindustrial (SAA) en el ámbito del MERCOSUR ampliado (el bloque regional más Chile y Bolivia).

En ese contexto, el Proyecto Global se propuso en una primera fase: a) legitimar un espacio para pensar y actuar sobre el problema tecnológico subregional agroalimentario y agroindustrial; b) comprender las transformaciones del MERCOSUR ampliado y del SAA regional para atender las necesidades tecnológicas del bloque (respondiendo a la integración) y de las economías nacionales (en sus requerimientos de cooperación); c) concretar la articulación con los socios relevantes del SAA, tanto de los sectores productivo y científico-tecnológico como de las áreas privada y pública con la finalidad de identificar y diseñar respuestas para los principales problemas tecnológicos de la subregión y por último; d) establecer una agenda que promueva la integración del Sistema Científico-Tecnológico (SCT) agroalimentario y agroindustrial apuntando a la competitividad sustentable (fortalecimiento conjunto de las bases económica, ambiental y social) del MERCOSUR ampliado y de las economías nacionales. De esta forma, el Proyecto intenta realimentar los cambios estratégicos y organizativos que se están desarrollando a nivel de los Sistemas Nacionales de Innovación (SNIAs), de los INIAs y del propio PROCISUR, en el ámbito del Cono Sur, a partir del proceso de integración tecnológica subregional.

En una segunda fase el Proyecto Global se propone: a) diseñar e implementar mecanismos de gestión que aseguren la interacción de los sectores productivo, científico-tecnológico y educacional para impulsar desarrollos de cooperación e integración tecnológica; b) internalizar en los países del Cono Sur, mediante un programa de capacitación gerencial, conocimientos básicos y modelos de gestión del proceso de cooperación e integración tecnológica agroalimentaria y agroindustrial y c) perfeccionar las vías de información y los mecanismos de comunicación para asegurar un funcionamiento eficiente de la red de innovación subregional.

Para cumplir con los propósitos de la primera fase el Proyecto Global generó diversos estudios que han permitido específicamente: analizar los escenarios tecnológicos más probables; identificar los problemas y demandas tecnológicas que debería resolver actualmente el sistema agroalimentario y agroindustrial, acompañado de un relevamiento de la oferta tecnológica disponible para satisfacer esas demandas. Además, se rescataron experiencias relevantes de reorganización y financiamiento de la investigación agropecuaria a nivel mundial, procurando con ese marco de referencia, analizar los replanteos en las misiones y funciones que están llevando a cabo los SNIAs, los INIAs y el PROCISUR. Estos estudios son dados a conocer a través de la Serie Documentos, que hace disponible en su versión completa los trabajos preparados. Anticipadamente ha sido editada y distribuida la Serie Resúmenes Ejecutivos, que tuvo como objetivo sintetizar los propósitos, principales reflexiones y conclusiones de cada documento.

Para profundizar las oportunidades y requerimientos que se presentan al SAA regional para insertarse en los mercados mundiales se elaboró el presente estudio que complementa los análisis sobre trayectoria de las demandas tecnológicas, buscando articular el proceso de innovación a las plataformas de negocios dentro de un plan de acción del Mercosur volcado al acceso a terceros mercados desde una perspectiva de competitividad internacional

El desarrollo de estos trabajos dio lugar a que el PROCISUR fortaleciera su articulación con los sectores privado y público (tanto del lado de la demanda como de la oferta tecnológica), a través de los directivos, gerentes y profesionales que fueron entrevistados. Un número representativo de los mismos participó a fines de 1999 en Buenos Aires del Seminario-Taller: «Áreas de innovación y cambios institucionales para el desarrollo tecnológico agroalimentario y agroindustrial del MERCOSUR

ampliado». Este evento permitió completar el producto de los estudios dando lugar a identificar áreas de investigación de importancia subregional y a consensuar políticas y estrategias que favorezcan el cambio institucional en el Sistema Agroalimentario y Agroindustrial. De esta forma se ha dado inicio a un proceso continuo y compartido de prospección y gestión tecnológica que deberá orientar el desarrollo futuro del PROCISUR desde la óptica subregional. Este nuevo espacio de articulaciones y alianzas permitirá al PROCISUR identificar los proyectos multidisciplinarios e interinstitucionales que aseguren aportar soluciones concretas a los principales problemas tecnológicos del sector agropecuario y agroindustrial del MERCOSUR ampliado, con garantía de impacto positivo a nivel económico, ambiental y social.

A este apoyo incondicional de las organizaciones y entidades de los sectores privado y público de la región que brindaron sus informaciones y conocimientos, se suman las instituciones que fueron responsables de consultorías: el Instituto Brasileiro de Economía de la Fundación Getulio Vargas, Río de Janeiro, Brasil, que auscultó las oportunidades de mercados; el Instituto de Economía de la Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil, que coordinó el conjunto de los estudios sobre trayectoria y demandas tecnológicas de las cadenas agroindustriales; el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina, a cargo de los estudios de oferta tecnológica y replanteos institucionales; el International Service for National Agricultural Research (ISNAR), que recabó la experiencia institucional en el mundo desarrollado; el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Argentina, responsable del tema ambiental; Consultorías Profesionales Agrarias, Chile, que abordó el problema de la agricultura familiar y el Departamento de Política Científica y Tecnológica de la Universidad Estadual de Campinas, São Paulo, Brasil, que analizó las nuevas formas de organización de la ciencia y tecnología. En este marco institucional prestaron además su colaboración profesionales pertenecientes a las siguientes instituciones: Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística, Río de Janeiro, Brasil; Universidad Federal de Minas Gerais, Brasil; Centro Interdisciplinario de Estudios para el Desarrollo (CIEDUR), Uruguay; CONICET/CEUR-CEA, Universidad de Buenos Aires, Argentina; Instituto de Economía Agrícola, Secretaría de Agricultura y Abastecimiento del Estado de São Paulo, Brasil; VIAGRO Consultora, Chile; INTA / Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina; Universidad de Cardiff, Gales, Gran Bretaña; Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil; INRA, Montpellier, Francia; CIRAD, Montpellier, Francia y Consultora HLY, Montevideo, Uruguay.

Es imprescindible destacar la colaboración y el apoyo técnico de los INIAs de la subregión (INTA-Argentina; DGDT-Bolivia; EMBRAPA-Brasil; INIA-Chile; DIA-Paraguay e INIA-Uruguay) a través de sus equipos técnicos y, en forma particular, de los Coordinadores Nacionales del PROCISUR. A la acción de los países se suma la contribución del IICA en los niveles central, regional y nacional, particularmente, en el Cono Sur. La estrategia y coordinación general de este esfuerzo cooperativo estuvo a cargo de la Secretaría Ejecutiva que actuó en estrecha interacción con el Equipo del Proyecto constituido por los Coordinadores Internacionales y el Grupo de Escenarios y Políticas del PROCISUR, conjuntamente con los responsables de Consultorías externas. Fue determinante el aporte del Equipo del Proyecto en la construcción de la visión como así también, en garantizar la coherencia conceptual y metodológica del trabajo. Cupo a la Comisión Directiva del PROCISUR la orientación y el liderazgo político de este proceso de integración tecnológica. Acrecentaron y sustentaron este cuadro institucional y técnico, la División de Medio Ambiente y el Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe-INTAL, del BID, con quienes el Programa ha tenido el privilegio de guiar este emprendimiento subregional.

Sobre la base de los productos obtenidos será convocado un Foro de Integración Tecnológica que se propone articular alianzas estratégicas en el nivel político-institucional para profundizar el proceso de integración tecnológica y fortalecer la red de innovación subregional agroalimentaria y agroindustrial en el marco del MERCOSUR ampliado. Será necesario establecer acuerdos e identificar mecanismos de financiamiento que aseguren al bloque regional desarrollar los programas tecnológicos que mejoren sustancialmente su competitividad en los mercados mundiales, garantizando la salud ambiental y la inclusión social. Complementando este enfoque regional las ideas y aportes del Proyecto Global serán internalizados en los países del Cono Sur a través de seminarios-taller que permitan ajustar y especificar sus propuestas y recomendaciones a los ámbitos nacionales; bien como diseminados a través del Sistema de Información del PROCISUR vía Internet.

Es el deseo del PROCISUR que esta amplia cooperación de ideas y propósitos sirva no sólo para fortalecer la integración tecnológica agropecuaria y agroindustrial en el ámbito del MERCOSUR ampliado, sino que también tenga efecto multiplicador en toda América Latina y el Caribe.

Roberto M. Bocchetto
Secretario Ejecutivo del PROCISUR

Presentación	iii
I. Sumário executivo	1
II. Introdução	7
III. Revisão dos estudos de tendências dos mercados dos produtos selecionados	10
A. Análise de perspectivas setoriais	10
B. Novos cenários dos mercados mundiais: tendências gerais dos mercados	10
1. Outlook geral in brief dos mercados mundiais dos produtos relevantes	10
a. <i>Perspectivas dos mercados mundiais do arroz</i>	10
b. <i>Perspectivas dos mercados mundiais de trigo e grãos forrageiros (milho e trigo forrageiro)</i>	11
c. <i>Perspectivas dos mercados mundiais da soja</i>	12
d. <i>Perspectivas dos mercados mundiais de carnes</i>	14
e. <i>Perspectivas do mercado internacional de polpa de tomate</i>	16
f. <i>Perspectivas dos mercados mundiais de lácteos</i>	18
g. <i>Tendências dos mercados mundiais de uva de mesa, passas e vinhos</i>	19
C. Discussão dos pressupostos usados nos estudos de projeções e tendências do mercado internacional	21
D. Análise das políticas dos países importadores e concorrentes nas cadeias selecionadas	24
E. Questões críticas e incertezas relevantes nos principais mercados	25
F. Identificação de questões que estarão emergindo nos mercados que envolvem negociações multilaterais.	26
G. O novo paradigma do comércio agroindustrial	27
IV. Inserção do mercosul ampliado nos mercados mundiais	27
A. Introdução: oportunidades para cadeias regionais integradas de penetração em novos mercados	27
B. Potencial de suprimento de matéria prima para desenvolvimento de uma ampla gama de novos negócios na região	29
C. Inserção do Mercosul ampliado nos mercados tradicionais de carne bovina	30
D. Inserção de países do bloco em novos nichos de mercado	31
E. Tópicos selecionados de segurança alimentar como fator condicionante dos mercados	33
V. Visão estratégica empresarial prevalecente no Mercosul ampliado	34
A. Visão estratégica e ações das empresas e dos conglomerados agroindustriais de grande porte	34

B. Visão estratégica empresarial: oportunidades de investimentos	37
1. Introdução	37
2. Perspectivas setoriais para as cadeias regionais em termos de mercados	37
3. Disponibilidade de tecnologias de produtos e processos como fator catalizador dos investimentos privados	38
4. Avaliação das cadeias de logística e suprimento	41
5. Avaliação de possibilidades de investimento a partir de clientes e mercados	41
VI. Desafios às estratégias empresariais para a expansão do Mercosul ampliado nos mercados mundiais	42
A. Visão estratégica do potencial dos clusters	42
1. Introdução: uma proposta de organização das empresas	42
2. Organização dos clusters no bloco regional	43
3. Formas de organização de empresas e cadeias com base nos planos de investimentos estratégicos das empresas de grande porte	44
B. Potencial e visão estratégica para pequenas e médias empresas	46
1. Introdução	46
2. O desafio da incorporação das pequenas e médias empresas ao processo de crescimento do bloco regional	48
3. Potencialidade e demanda por tecnologia por parte de pequenas e médias empresas	54
VII. Conclusões	55
VIII. Bibliografia	60
IX. Anexo	62

Oportunidades e requerimentos do sistema agroalimentar do Mercosul ampliado para o acesso aos mercados mundiais nas próximas décadas

I. Sumário executivo

Introdução

O Mercosul passou recentemente, por diversas razões, por uma fase de dificuldades, com a projeção de uma imagem indefinida em relação ao ritmo de expansão comercial intra-bloco. A despeito deste fato, até 1999 foram competentemente exploradas as oportunidades de negócios intra-bloco, tendo o comércio de mercadorias passado, aproximadamente, de 5 para 25 bilhões de dólares. Uma fase, portanto, de notável expansão comercial. Inicia-se agora o que se tem denominado tentativamente de Mercosul Fase II, com grande coordenação entre os países-membros, inclusive com perspectivas de integração macroeconômica. Esta fase, todavia, será talhada pelos negócios para fora do bloco, exportando mais e melhor, é chegada a hora de 'voltar nossas vistas para fora'. Sabemos que o benchmarking do mercado externo tem indicadores físicos e financeiros de alto padrão de desempenho, o que significa dizer que atingir estes padrões é condição sine qua non para obtermos novos clientes e novos mercados.

O Mercosul Fase II será marcado por uma rápida e competente consolidação da Zona de Livre Comércio. Para isso, são necessários: a) verificar que a nossa união aduaneira é menos problemática do que se supõe; b) suplantando os obstáculos à esta consolidação; c) apoiar as iniciativas de ampliar negociações (como no caso do desbloqueio das negociações na área do açúcar); d) negociar as perfurações da TEC que ainda remanescem; e, e) entender que, em certa instância, se vencermos as barreiras de livre circulação de produtos – e sobretudo de matérias-primas – estaremos contribuindo para este 'esforço exportador' na nova fase.

Devemos reconhecer que avanços significativos estão sendo alcançados na solução de questões pendentes: a) um esforço tem sido canalizado para tornar mais previsível e transparente o conjunto de medidas não-tarifárias entre os parceiros do bloco; b) na esfera macroeconômica, novos esforços estão sendo iniciados para consolidação de sistemas estatísticos comuns; c) brevemente passaremos a uma etapa de fixação de metas fiscais, de inflação, de déficit público, etc. comuns a todos os países; d) será eleito um período de transição importante, de tal forma que em

8 ou 10 anos, talvez antes, sejam implantadas as metas comuns macroeconômicas

As perspectivas de mercado são muito boas na década que se inicia. Se o Mercosul irá usufruir deste ambiente dependerá de como, por um lado, as cadeias se organizarão para tirar proveito das boas perspectivas de mercado, montando estratégias empresariais competentes; e, por outro, de como os setores público e privado poderão aderir às novas formas de organização (vigentes na multilateralização e globalização).

No exterior os mercados são competitivos, competição esta aguçada pela presença de fortes subsídios, e as exigências de qualidade são muito maiores. Nossa participação ativa nos negócios passa a depender da capacidade de organização de nossas competências incrementais, somadas e acordadas. Serão, neste sentido, fatores diferenciadores: a tecnologia, a gestão, a associação de capitais e o controle de qualidade, entre outros fatores. Não resta dúvida de que é chegada a hora de montar ações comuns, coordenadas e convergentes em todas as áreas de competência. Chamamos atenção para o fato de que a retomada das negociações dentro da nova fase tem se processado em um ritmo mais rápido – conseqüentemente, teremos que proceder nos avanços das convergências de competências incrementais nos setores agroindustriais.

O presente trabalho tem duas dimensões importantes. A primeira diz respeito às perspectivas dos mercados dos produtos agroindustriais na próxima década e a segunda chama a atenção para a importância e a responsabilidade reservada ao setor privado, dentro deste mercado, e a tecnologia, como fator indutor de mudanças nos padrões de competitividade, nos próximos anos.

Revisão dos estudos de tendências dos mercados dos produtos selecionados

A revisão dos estudos de tendências dos mercados de produtos selecionados indica que a próxima década será marcada por preços ascendentes e oportunidades de ampliação dos mercados importadores de produtos do Mercosul ampliado. Os mercados de commodities apresentarão boas perspectivas de negócios, embora

as melhores oportunidades estejam asseguradas para os produtos processados, de alto valor adicionado.

No caso dos cenários prospectivos, duas conclusões importantes são: por um lado, não há dúvidas de que os próximos 10 anos serão marcados por um crescimento sustentável da demanda por produtos agrícolas, tanto quanto não há dúvidas de que deverá aumentar a competição por mercados através de ofertas globais crescentes; por outro lado, na próxima década, não se repetirão os preços baixos dos produtos agrícolas que ocorreram no final dos anos 90. As perspectivas são de crescimento de preços nominais e da demanda.

Os produtos de interesse neste trabalho são: arroz, trigo, soja, carnes, leite, tomate, uva, vinho e passas. Os mercados para estes produtos, de forma generalizada, terão um comportamento bastante satisfatório e para muito deles o Mercosul ampliado poderá ter um papel de destaque.

No caso da soja, por exemplo, os primeiros anos desta próxima década não apresentarão as taxas de crescimento da década passada mas, a partir de 2005, o mercado deverá novamente apresentar um desempenho muito bom. O trigo, por sua vez, terá aumento significativo de demanda, particularmente dos países em desenvolvimento e China. O mesmo ocorrerá com tomate, baseado tanto num aumento da renda per capita quanto no maior consumo de alimentos fora das residências. O aumento da renda será, sem dúvida nenhuma, a justificativa para o desempenho favorável do mercado de carnes.

As projeções feitas para cada um dos mercados citados anteriormente estão baseadas, por sua vez, em um cenário de comportamento macroeconômico bem definido. Neste cenário, espera-se um crescimento elevado para os países da América Latina, para os países em transição para o capitalismo (Hungria, Polônia etc), e para os países asiáticos, que recuperarão suas rendas tão logo superem os problemas advindos da crise financeira da década de 90. No entanto, à China está reservado o papel de país que irá crescer a taxas elevadas. Enquanto o mundo estiver crescendo, entre 2004 e 2009, a 3,2% a.a., a Ásia estará apresentando taxas de 6,1%, e a China, algo próximo dos 7%. Já os países desenvolvidos, no mesmo período, não passarão de 2,5%.

Quando são focadas as políticas dos países concorrentes e importadores é necessário assinalar uma substancial melhora nas condições de competição no mercado internacional. Em geral o denominado 'Ambiente de Política' melhorou substancialmente a partir das reformas internas de desregulamentação dos mercados e das reformas no âmbito da Rodada Uruguai.

Os efeitos das mudanças das políticas de subsídios internos foi a redução da necessidade de subsídios

às exportações para a desova de estoques. A redução dos subsídios internos e uma demanda mais sustentável (e eventualmente crescente), nos próximos anos, reduzirá a necessidade da concessão de subsídios à exportação. As condições de preço e aumento de demanda mundial prevalecerão sobre os compromissos acordados de redução de subsídios às exportações da Rodada Uruguai. Esta é uma constatação inteiramente nova nas análises de mercado, nesta década que se inicia.

O aproveitamento dessas condições de melhorias dos mercados, em termos prospectivos, dependerá de uma reorganização de todo o setor empresarial dos países do Mercosul ampliado, muito embora as perspectivas de mercado indiquem de forma inequívoca a necessidade de uma reorganização agroindustrial em torno de grandes plataformas de negócios e plataformas tecnológicas, que deverão assumir prioridade no contexto do planejamento das cadeias do bloco do Cone Sul na próxima década.

A tendência verificada no passado recente de menor intervenção relativa do Estado nos mercados contrasta com um processo intenso de regulação em áreas tais como: segurança dos alimentos, controle de qualidade, modificação genética, controle ambiental, 'bem estar' dos animais e processos de produção (caso de defensivos agrícolas e produtos químicos).

Os países importadores estão se tornando cada vez mais exigentes em termos de certificação de insumos, de processos de produção, de embalagem - isso para não falar da grande preocupação do momento, que são os produtos geneticamente modificados.

O acordo sobre medidas sanitárias e fitossanitárias foi apenas um ponto de partida para ampliação de soluções multilaterais de disputas nessa área. No momento, há uma proliferação de padrões, normas, medidas e procedimentos de certificação que dificultam, senão impedem, o acesso a mercados.

O comércio agroindustrial está longe de uma situação em que a variação dos preços domésticos guarda direta relação com variação dos preços internacionais (alinhamento de preços FOB e CIF com os preços internos). Há ainda a permanência de políticas internas que isolam os mercados domésticos dos sinais de mercados internacionais, mas nada comparável com o que ocorria no passado. As estratégias e instrumentos de redução de risco de preço ainda não se desenvolveram em grau suficiente para promover uma maior estabilidade nos preços internos. Os mecanismos de administração de riscos como os mercados futuros e de opção não se desenvolveram de forma generalizada no mundo, sendo ainda restrita a poucos países desenvolvidos, além de serem instrumentos complexos, usados apenas por grandes empresas.

O antigo paradigma de comércio de commodities in natura foi substituído na presente década por uma

expansão do comércio de produtos processados de alto valor. O comércio dos produtos industrializados de origem agroindustrial domina hoje o comércio agrícola internacional, e sua proporção aumentou de 23% para cerca de 50% do comércio agrícola. A proporção do comércio agrícola dos produtos básicos e in natura reduziu-se a cerca de 30% e cerca de 20%, respectivamente; o restante do fluxo de comércio são de produtos intermediários industrializados ou processados.

Os produtos processados e frutas, hortaliças, vegetais e legumes são produtos de alto valor que devem receber prioridade no processo de ampliação de mercados. Mas os mercados de commodities e matérias-primas tradicionais (nos setores, por exemplo, de grãos, oleaginosas, cereais e fibras), devem ser aproveitadas na próxima década, porque são muito mais favoráveis do que na década passada. Esta tem sido a tendência do comércio mundial de produtos agroindustriais, conforme assinalam as estatísticas e os trabalhos técnicos disponíveis na literatura.

Inserção do Mercosul ampliado nos mercados mundiais

Em termos da inserção do Mercosul ampliado nos mercados mundiais é importante assinalar possibilidades de penetração de cadeias competitivas regionais desde que integradas. Há vantagens potenciais que se somam a vantagens competitivas plenamente estabelecidas. As cadeias regionais dos complexos soja e milho-frango para exportação são um bom exemplo desta complementaridade. Novas oportunidades se afiguram nas cadeias de leite e derivados, de processamento de tomate industrial e na combinação do vigor competitivo do conglomerado couro-calçadista regional. Merece especial destaque a cadeia da carne bovina com novas vertentes de negócios com carnes processadas e industrializadas.

No setor de frutas há potencial de ganhos de economias externas com a integração da produção, marketing e distribuição de frutas de clima temperado com frutas tropicais. Outro setor importante, que tem um mercado em franca expansão, que merece especial consideração por parte dos institutos de pesquisa e do empresariado regional, é o de produtos orgânicos. Mercados de elevado padrão de renda conferem a estes produtos preços diferenciais.

Destarte, há oportunidades de penetração de cadeias regionais integradas nos mercados internacionais. Como os exemplos citados, há muitos mais ainda por serem conhecidos e, sobretudo, explorados, na linha de forte complementaridades de competências incrementais entre os países da região. O grande desafio reside em se entender qual o verdadeiro processo de descoberta de novos negócios. As empresas do exterior têm um processo de permanente busca de novos negócios. Resta desenvolver sistema idêntico nas empresas do bloco regional.

Componentes importantes de alavancagem de novos negócios, cujo desenvolvimento facilita a descoberta de novos investimentos, são a eficiência no processo de redução de custos com incorporação de tecnologias de produtos (INIAs) e de processos (ITALs); a realização de investimentos em novos sistemas logísticos e redução dos custos de transportes – para as commodities tradicionais; a disponibilização de conhecimento da pesquisa para produtos não-commodities; investimentos em desenvolvimento de mercados e marketing com o objetivo de atingir novos mercados; e, finalmente, o desenvolvimento de uma mudança tecnológica organizacional, a partir da conscientização das empresas da região de que, associadas, serão melhores competidoras do que isoladas – o que envolve mudança de paradigma.

A literatura consultada indica que no Mercosul ampliado – tal como é percebido pelos especialistas e analistas de mercado, de institutos e empresas privadas e de instituições como o USDA e a OECD – haverá avanços importantes e ganhos potenciais de competitividade na Argentina, principalmente em cereais e grãos. De acordo com os estudos disponíveis, a mudança dos sistemas de cultivos extensivos atuais para outros ainda mais intensivos pode elevar substancialmente os ganhos de produtividade na Argentina.

Os analistas de mercado indicam que, na atual conjuntura, um dos mercados de maior possibilidade de crescimento é o do consumo de carnes, em especial a bovina, um produto de elevada elasticidade-renda da demanda. O aproveitamento deste potencial, apesar da competitividade natural da região, demandará esforços por parte da pesquisa dos países do Mercosul ampliado. A inserção definitiva dos países do Mercosul, notadamente Argentina, Uruguai e Brasil, depende da erradicação da febre aftosa.

O caso da competitividade da carne é paradigmático: um esforço de pesquisa, defesa e sanidade animal, avanços nos produtos e processos tecnológicos de abate, marketing exportador, etc. acabou por tornar o bloco reconhecido no exterior como um novo parceiro, concorrente e muito capaz. Contudo, novos investimentos em pesquisa são necessários para consolidar esta posição e tendência.

Visão estratégica empresarial prevalecente no Mercosul ampliado

Para se definir uma visão estratégica empresarial para o Mercosul ampliado é importante observar a organização de negócios das grandes empresas (associação de capitais, joint ventures, fusões e aquisições, etc.). Assinala-se que sobre uma sólida base tecnológica (própria, de empresas privadas e, sobretudo, de entidades públicas de pesquisa), as grandes empresa montaram uma organização de negócios altamente eficiente que guarda lições importantes.

A abertura comercial serviu para induzir as indústrias a olharem 'para dentro'. A competição com o produto importado levou as grandes cadeias e os grandes conglomerados industriais a racionalizarem seus custos e prepararem-se para competir, com objetivos claros de geração acelerada de receitas e, sobretudo, de resultados¹. A segunda geração de conseqüências da abertura comercial consiste em uma nova visão entre os grandes complexos agroindustriais.

No Mercosul, os grandes complexos agroindustriais montaram planos de negócios (business plans)² para apoiar processos de aquisições e fusões de empresas. Destarte, na instância privada empresarial, predominaram planos de negócios organizados através de injeção de capital. As grandes empresas internacionais têm acesso privilegiado a fundos com baixos custos relativos baseados em dividendos e participações, ao invés do crédito bancário tradicional, que no mundo vem sendo substituído por novos modelos de organização financeira.

Para o êxito das ações postas em práticas por estas empresas, foram fundamentais: 1) superação da crise financeira da Ásia; o weath efect causado pelos grandes ganhos financeiros provenientes, em grande parte, da desregulamentação do mercado de bens e serviços em países como os Estados Unidos; 2) a estabilização macroeconômica tanto nos países desenvolvidos como, e principalmente, nos países em desenvolvimento; 3) um dos fatores mais relevantes foi, sem dúvida nenhuma, a adesão de grandes empresas corretoras de negócios, agentes fundamentais do processo de fusões e aquisições, processo este posto em marcha recentemente.

As agroindústrias dos países do bloco regional, independentemente do porte dos negócios, não precisam necessariamente prosseguir em um processo intenso de desnacionalização nem tampouco as pequenas e médias empresas serem tragadas ou excluídas no processo de concentração de empresas. Podem, elas mesmas, servirem de centro para conformação de conglomerados de atividades complementares, de associações de capitais e atividades de elevado poder de alavancagem de negócios na região. As pequenas e médias empresas,

quando associadas, podem atingir os níveis de eficiência das grandes empresas.

No que depender de tecnologia de produtos e de processos, as bases para investimentos na região são suficientemente viáveis. As cadeias, através de uma avaliação das empresas agroindustriais individuais – principalmente no que respeita a questão de qualidade, processos tecnológicos e pesquisas de novas tecnologias, além de reorganização das cadeias de logística e suprimento – poderão crescer aceleradamente no futuro próximo.

Em termos de tecnologia de produtos, na produção de suprimentos o Mercosul ampliado está em condições de responder aos desafios de abastecimento de matérias-primas a baixo custo. Em todas as cadeias (oleaginosas, trigo e milho) um inventário da oferta de sementes indica uma associação de institutos de pesquisa do setor público com empresas privadas que garantem o suprimento de material genético de qualidade competitiva.

Em termos de tecnologia de processos na produção agrícola, os INIAs nacionais, em estreita cooperação com as instituições semelhantes nos demais países, têm desenvolvido e garantido a geração, adaptação e difusão de tecnologias de produção, que incluem a implantação, manejo de cultivos, controles de pragas e doenças, inclusive tecnologia de colheita e pós-colheita, em colaboração com os ITALs da região. São igualmente desenvolvidas a difusão de tecnologia e a assistência técnica privada ou pública – complementada pelo trabalho dos distribuidores de insumos, máquinas e equipamentos.

Devem ser mencionados, ainda, no que tange a tecnologia de processos: a) a abertura tornou possível a importação de bens de capital, removendo, em grande parte, as barreiras ao acesso a estes produtos; b) para as cadeias das oleaginosas, dos cereais e dos grãos, a tecnologia de processo não é uma barreira à entrada de novas empresas ou mesmo de melhora nos processos já existentes. Existem, por um lado, a forte presença de empresas transnacionais de máquinas e equipamentos e, por outro lado, uma gama de serviços tecnológicos e de assistência técnica oferecidos por laboratórios e centros tecnológicos que têm uma presença forte na região; c) a capacitação da mão-de-obra é facilitada pela existência de universidades e de outras instituições notadamente privadas.

No bloco de gerenciamento de processos, a avaliação dos processos tecnológicos, as pesquisas de novas tecnologias, através dos institutos de pesquisa de tecnologia de alimentos, desempenham um papel fundamental na rentabilidade das empresas. Não se pode, contudo, descurar da importância da avaliação das cadeias de logística e suprimento. Várias universidades estão desenvolvendo tecnologia de ponta na área de logística, que podem ser integrada aos institutos de pesquisa de todo o esforço de tecnologia do Mercosul ampliado.

¹ O ambiente competitivo dentro do bloco regional aumentou gradualmente. Veja a este respeito, por exemplo, dentro da literatura gerada no Projeto Global, Lemos, 1999.

² Os planos de negócios são uma evolução dos estudos de viabilidade técnica e econômica. Partem de uma análise de um 'projeto', no qual estão os estudos de mercado, as projeções de vendas, de custos, de organização financeira, projeções de lucros e perdas, arranjos societários, etc. – só que direcionados para 'venda de um negócio'.

Desafios às estratégias empresariais para a expansão do Mercosul ampliado nos mercados mundiais

Dentro da diretriz do que se convencionou chamar de Mercosul Fase II – a partir de condições, principalmente de desenvolvimento tecnológico, vigentes nos países do bloco regional – é importante assinalar que há todo um acervo de desenvolvimento de tecnologia de produtos e de processos que pode servir de lastro para investimentos privados que promoverão, por sua vez, o aproveitamento das oportunidades de mercado nas exportações. A tecnologia é um fator diferencial em um plano de viabilidade de investimentos. É um fator que desencadeia o processo de decisão de inversão e aplicação de capital. Seu domínio é indispensável à viabilidade do investimento. Ela dá a rentabilidade diferencial – entre investimentos de rentabilidade equivalente, em razão da redução do risco do negócio – tornando o empreendimento viável. Reorganizar e modernizar os processos técnicos das empresas ou introduzir novas tecnologias de processos são metas indissociáveis do sucesso dos empreendimentos.

A questão desafiadora que se coloca é: como pensar em estratégias a serem adotadas na conformação de um novo bloco regional voltado para a conquista de mercados externos? Entre os países do Mercosul ampliado há uma tênue experiência, em alguns poucos casos, de conformação de clusters. Mas há muito a ser feito na linha deste que é o paradigma de organização estratégica no mundo atual. Certamente esta nova conformação necessária não seria muito diferente dos paradigmas de competitividade mundiais, onde se formaram grandes clusters agroindustriais. A visão do bloco regional ampliado poderia ser a de um conglomerado competitivo que resulta da soma de competências incrementais dos setores agroindustriais nacionais e dos países. Haveria que se formar, portanto, clusters dentro do bloco regional.

A literatura recente indica dois fatos importantes: a) cresce o número de clusters em todo o mundo; e, mais importante, b) um conglomerado de pequenas e médias empresas pode atingir economias de escala e níveis de eficiência comparáveis às empresas de grande porte. Por esta razão pode-se entender que para penetrar nos mercados mundiais as empresas não necessitam necessariamente ser de grande porte, e, assim, um grande desafio a ser enfrentado é a utilização do potencial de crescimento das pequenas e médias empresas na região.

Dentro da concepção de um plano de ação estratégica das empresas, os objetivos fundamentais ou missões podem ser divididos em quatro categorias importantes: a) organização financeira de arranjos societários e de arquitetura financeira; b) o objetivo de voltar a empresa agroindustrial para o cliente e mercados, como fator de vantagem competitiva da empresa; c) os objetivos de reorganização e gerenciamento de processos de

gestão de introdução de novas tecnologias e dos processos produtivos já pré-existentes; d) a capacitação dos recursos humanos que é um dos maiores ativos das empresas.

Estes são os grandes macro-objetivos dos planos de ações estratégicas das empresas. Mas há ainda objetivos complementares impostos hoje pelo regime competitivo e pelas necessidades prementes de geração acelerada de receitas e resultados financeiros. No momento atual, os principais objetivos complementares são: a) rearranjos financeiros do sistema de funding da empresa; b) alianças táticas dentro da cadeia; c) recomposição acionária da empresa agroindustrial como forma de alavancagem de capital; d) viabilização estrutural competitiva da empresa, atacando problemas estruturais de desfuncionalidade de processos na empresa; e) reorganização das técnicas mercadológicas e reorientação da força de venda capacitada para atingir o cliente; f) integração da empresa agroindustrial dentro de cadeias agroindustriais para estimular eficiência interna e celebrar acordos de complementariedade econômica; g) melhoria no padrão de RH nos quadros da empresa; h) melhoria nos padrões de R&D (quando possível dentro da empresa), para a busca de pesquisa de novas tecnologias e introdução de processos tecnológicos mais adequados à competição no mercado.

A tecnologia tem um importante "efecto de arrastre", que induz profundas mudanças organizacionais, que se traduzem em elevados índices de rentabilidade dos negócios. É um fator essencial no desenho das novas estruturas das empresas, das cadeias e de todo o agronegócio do bloco regional. Com as plataformas de negócios e tecnologia moderna de gestão, tal efeito poderá ser potencializado em níveis muito elevados tornando o bloco altamente competitivo. Será preciso aproveitar uma reserva estratégica de numerosas empresas, potenciais demandantes de pesquisa, para as quais plataformas tecnológicas acopladas com plataformas de gestão poderão alavancar negócios no bloco regional.

As estratégias das grandes empresas se iniciaram com a formação e ampliação do Mercosul e seguem em ritmo acelerado. Para tanto contaram com acesso a tecnologias de gestão e acesso a capital a baixo custo, inclusive com formas de associação de recursos de investimentos com participação acionária. As pequenas e médias empresas do bloco regional permanecem dependentes de crédito para o crescimento dos negócios.

No bloco como um todo há fontes de financiamento à altura das necessidades de investimento? Há dúvidas sobre adequação de estratégias de gestão e financiamento no passado recente. Fundos e recursos de financiamento são indispensáveis para o aproveitamento das tecnologias de processos (como

nos casos de alimentos e produtos processados) disponibilizados pelos ITALs. Há potencial para competir. Faltam, contudo, 'administrações dos pequenos negócios' que muito fizeram no mundo para seus 'clientes-meta'.

Cumprir indagar qual a visão estratégica que se poderia formular para que esta 'reserva estratégica' de uma grande massa de empresas possa ser mobilizada para competir, como uma nova força no bloco regional, como é no mundo. Sem alguns pré-requisitos de ordem de tecnologias de gestão, dificilmente haveria um aproveitamento adequado de todo o acervo de tecnologia gerada pela pesquisa.

A visão estratégica empresarial do Mercosul ampliado para este público-meta poderia partir de um aprofundamento de conhecimentos sobre a organização da plataforma de negócios (que é vital para as pequenas e médias empresas). Estas plataformas são acessíveis às grandes empresas, que têm quadros profissionais capazes de reunir toda a informação de mercado, de produção, de processos tecnológicos, de logística, de marketing e de capacitação da força de venda. Entretanto, o acesso a estas informações é dispendioso, com elevados custos para sua obtenção e, sobretudo, prevalecem acentuadas assimetrias de informação, quando consideramos as médias empresas, que são os paradigmas dos países do Mercosul ampliado - com exceção, possivelmente, do Chile e de algumas indústrias na Argentina e no Brasil.

A partir da organização dos centros nacionais se criaria um sistema supra-nacional de inovações no sistema agroalimentar do Cone Sul. É preciso não perder de vista a meta fundamental de reunir todo o conhecimento em uma plataforma auto-suficiente de conhecimento de fácil acesso e baixo custo de informação, para um público meta que são as empresas cooperativas, pequenas e médias empresas, que existem no Mercosul.

Uma combinação da plataforma de negócios com uma plataforma tecnológica facilitará a implementação de planos estratégicos por parte das empresas, elemento essencial dentro do ambiente competitivo. Baixando os custos de informação e de capital, com a combinação destas plataformas é possível garantir perspectivas de longo prazo para a expansão dos negócios no Cone Sul.

Finalmente, devem integrar-se a este conjunto de plataformas os esforços dos governos nacionais através de seus órgãos de defesa sanitária e fitossanitária. Estes órgãos desempenham um papel importantíssimo na definição das plataformas e podem contribuir e aportar conhecimentos específicos relevantes para a realização de negócios. O conhecimento das medidas e normas de defesa sanitária, estabelecidas no Codex Alimentarius, na Convenção Internacional da Proteção das Plantas e no Escritório Internacional de Epizootias, é parte integrante deste conjunto de conhecimentos específicos.

O momento é propício para definir os rumos do setor público com direta participação do setor privado, respaldado pelo entendimento entre todos os setores envolvidos na viabilização das cadeias agro-industriais.

Um grande desafio consiste em incorporar as empresas de altas taxas de retorno social com elevados retornos financeiros – isto é, empresas que cumprem 'funções sociais', mas são também viáveis financeiramente. Essas empresas operam em níveis locais com marcas próprias e com grande capacidade de abastecimento do mercado. A maior parte do parque produtor de alimentos do bloco Mercosul ampliado é representado pelas micro, pequena e média empresas e empresas tradicionais que demandam tecnologia latu sensu, fator primordial de sobrevivência no mercado. Mas nada impede que estas empresas voltem suas vistas para a exportação. A pesquisa muito pode fazer por essas empresas, elevando a taxa de retorno social e privada dos seus investimentos.

É necessário atacar os problemas de tecnologia – em todos os segmentos e etapas de produção, processamento, gestão e logística – das pequenas e médias empresas, porquanto para elas os benefícios gerados pela pesquisa agropecuária, se dissipam ao longo de todo o processo de produção. Devido a limitações próprias e externalidades negativas há dissipação das vantagens competitivas geradas inicialmente pela pesquisa agropecuária.

Em suma, as oportunidades talvez nunca foram tão grandes. Mas talvez os desafios também sejam tão grandes quanto as oportunidades. A confiança na capacidade inovadora dos setores público e privado garante resultados promissores no futuro próximo.

II. Introdução

O Mercosul passou, por diversas razões, por uma fase de dificuldades, com a projeção de uma imagem indefinida em relação ao ritmo de expansão comercial intra-bloco, recentemente. A despeito deste fato, até 1999 foram competentemente exploradas as oportunidades de negócios intra-bloco, tendo o comércio de mercadorias passado, de aproximadamente 5 para 25 bilhões de dólares. Uma fase, portanto, de notável expansão comercial. Inicia-se agora o que se tem denominado tentativamente de Mercosul Fase II, com grande coordenação entre os países-membros, inclusive com perspectivas de integração macroeconômica. Esta fase, todavia, será talhada pelos negócios para fora do bloco, exportando mais e melhor: tem uma marca muito bem definida 'precisamos voltar nossas vistas para fora'. Sabemos que o *benchmarking* do mercado externo tem indicadores físicos e financeiros de alto padrão de desempenho, o que significa dizer que atingir estes padrões é condição *sine qua non* para obtermos novos clientes mercados.

O Mercosul Fase II será marcado por uma rápida e competente consolidação da Zona de Livre Comércio. Para isso, são necessários: 1) verificar que a nossa união aduaneira é menos problemática do que se supõe; 2) suplantar os obstáculos à esta consolidação; 3) apoiar as iniciativas de ampliar negociações (como no caso do desbloqueio das negociações na área do açúcar); 4) negociar as perfurações da TEC que ainda remanescem; e, 5) entender que, em certa instância, se vencermos as barreiras de livre circulação de produtos – e sobretudo de matérias primas – estaremos contribuindo para este 'esforço exportador' na nova fase, etc. A agenda não é tão grande dentro deste ponto de vista.

Devemos reconhecer que avanços significativos estão sendo alcançados na solução de questões pendentes: 1) um esforço tem sido canalizado para tornar mais previsível e transparente o conjunto de medidas não-tarifárias entre os parceiros do bloco; 2) na esfera macroeconômica, novos esforços estão sendo iniciados para consolidação de sistemas estatísticos comuns; 3) brevemente passaremos a uma etapa de fixação de metas fiscais, de inflação, de déficit público, etc. – comuns a todos os países; 4) será eleito um período de transição importante, de tal forma que em 8 ou 10 anos, talvez antes, sejam implantadas as metas comuns macroeconômicas.

As perspectivas de mercado são, como será visto, muito boas na década que se inicia. Se o Mercosul irá usufruir deste ambiente dependerá de como, por um lado, as cadeias se organizarão para tirar proveito das boas perspectivas de mercado, montando estratégias empresariais competentes; e, por outro, de como os setores público e privado poderão aderir às novas formas de organização (vigentes na multilateralização e globalização).

No exterior os mercados são competitivos, competição esta aguçada pela presença de fortes subsídios, e as exigências de qualidade são muito maiores. Nossa participação ativa nos negócios passa a depender da capacidade de organização de nossas competências incrementais, somadas e acordadas. Serão, neste sentido, fatores diferenciadores: a tecnologia, a gestão, a associação de capitais e o controle de qualidade, entre outros fatores. Não resta dúvida de que é chegada a hora de montar 'ações comuns, coordenadas e convergentes' em todas as áreas de competência. Chamamos atenção para o fato de que a retomada das negociações dentro da nova fase tem se processado em um ritmo mais rápido – conseqüentemente, teremos que proceder nos avanços das convergências de competências incrementais nos setores agroindustriais.

O presente trabalho tem duas dimensões importantes. A primeira diz respeito às perspectivas dos mercados dos produtos agroindustriais na próxima década e a segunda chama a atenção para a importância e a responsabilidade reservada ao setor privado, dentro deste mercado, nos próximos anos:

a) perspectivas dos mercados: após as crises financeiras que se abateram sobre os países da Ásia, da América Latina e da Europa Continental, um balanço dos mercados – em termos de preços, demanda, importações e exportações – indicou que a década dos anos 90 havia sido marcada por um período de indicadores desfavoráveis no comércio agroindustrial internacional, principalmente em sua segunda metade. As atenções dos dirigentes empresariais de todo o mundo – e, em particular, do Mercosul ampliado –, convergiram para as análises das novas perspectivas dos mercados mundiais na década que se inicia. Os analistas passaram a rever os seus modelos de previsão e a avaliar o comportamento dos fatores fundamentais de mercado, a partir de indicações recentes – do final de 1999 e início

do ano 2000 – de que o quadro do comércio agroindustrial internacional poderia (ou deveria) estar mudando. Redobrada atenção passou a ser dispensada às análises prospectivas dos mercados de *commodities* e produtos semiprocessados – interesse central deste estudo.

O novo ambiente competitivo que emergiu após a implantação dos compromissos assumidos na Rodada Uruguai também condiciona a análise das perspectivas de evolução dos indicadores de desempenho na primeira década do Século XXI. Apesar dos esforços feitos pelos países do Mercosul ampliado de defenderem seus *market shares*, os países concorrentes sabidamente dispõem de recursos de tecnologia de informação, desenvolvimento e inteligência de mercado, de associação de capitais e facilidades creditícias que tornam o ambiente de competição difícil de revelar as reais vantagens comparativas naturais dos países do bloco do Cone Sul. Vale a pena registrar, portanto, os desenvolvimentos no ambiente competitivo dos mercados das *commodities* nos anos vindouros;

- b) responsabilidade do setor privado: a segunda dimensão discutida neste trabalho é muito importante. Torna-se imperioso atrair o setor privado agroindustrial para somar esforços, dentro das cadeias agropecuárias, no sentido de aproveitar todas as oportunidades abertas pela pesquisa e, com isto, conduzir um processo acelerado de catalisação das vantagens competitivas induzidas pela incorporação do acervo tecnológico gerado pelas instituições do setor. A questão-chave que se coloca é: como o setor privado pode aderir às novas formas de organização e gestão do agronegócio (multilaterização e globalização), tomando as experiências bem sucedidas das empresas dos Estados-membros do Mercosul ampliado, analisando-as e disseminando-as, usando, sobretudo, todo o arsenal dos avanços da pesquisa?

Na constelação das empresas agroindustriais do bloco há um grande contingente de empresas que merecem especial atenção. Trata-se do conjunto de empresas 'tradicionais', cooperativas e micro, pequenas e médias empresas, com importante contribuição para a geração do valor da produção de alimentos e produtos exportáveis. A despeito dos esforços feitos em todos os

países, longe se está de lograr aproveitar o potencial deste conjunto de empresas na geração de emprego e renda nos países do bloco. Hoje, estas empresas têm muita chance de se desenvolverem, assentadas em novas plataformas, tecnológica, financeira e de negócios, que as possibilitam incorporar tecnologia competitiva. Não precisam necessariamente passar por um processo de exclusão, decorrente do processo de globalização.

Ainda para as empresas deste porte, há dois pontos a serem considerados. Por um lado, é justamente neste conjunto de empresas que se processa uma possível 'dissipação' das vantagens comparativas geradas pela pesquisa básica. Devido, sobretudo, às limitações próprias de escalas econômicas e técnicas não apropriadas para o porte de negócios viáveis, às externalidades negativas geradas pelas políticas públicas e, por fim, pela forte competição que se instalou nos mercados regionais, particularmente as políticas agressivas das grandes empresas das cadeias na região.

Por outro lado, é de que prevalecia no passado a idéia de que a pesquisa estava dissociada do investimento e da gestão. Entretanto, no momento atual, cada vez torna-se mais tênue a separação entre as questões da pesquisa propriamente dita e as de investimento e gestão. É justamente nas empresas tradicionais que se fundem e se associam a pesquisa e a complexidade da viabilização do investimento inovador e da gestão competente e eficiente. Daí ser indispensável pensar-se em plataformas mais integradas – e auto-suficientes, por definição – de tecnologia e negócios, inclusive de associação de capitais para o indispensável *funding* dos projetos de incorporação de tecnologia. A preocupação com este público-meta e sua integração dentro da pesquisa presidiu a elaboração deste trabalho.

Vale mencionar que hoje estamos longe de explorar todo o potencial de negócios e associação de capitais entre os países do Mercosul ampliado, principalmente no âmbito das pequenas e médias empresas agroindustriais. O Chile, na dianteira dos demais países do bloco, desfruta de larga tradição e experiência na organização de grandes plataformas tecnológicas e de negócios, que muito facilitaram e animaram este segmento. A Argentina, recentemente,

através da criação de novas formas de associação de capitais nacionais e estrangeiros sem transferência de controle acionário – o que é um ponto fundamental, tem contribuído de forma inovadora para a questão.

Não se pode, contudo, subestimar o peso dos desafios que estão se consolidando nos mercados da região. Há caminhos a serem percorridos no processo de fortalecimento da musculatura competitiva das empresas do bloco do Cone Sul. O verdadeiro desafio é buscar uma forma de organização das cadeias do bloco dentro da 'modernidade', unindo os esforços de pesquisa com a experiência das empresas agroindustriais da região. Há toda uma tipologia de ajustes – muito conhecidos e registrados nos estudos setoriais do Proyecto Global – que merecem conhecimento e análise. Em todo o mundo está-se processando uma verdadeira redefinição do papel do setor privado na orientação e liderança dos processos de ajuste e competição nos mercados mundiais. Este fato decorre da desregulamentação dos mercados, que desenhou e reservou um novo papel para os setores público e privado, dentro da tipologia dos ajustes possíveis em cada realidade regional.

O mercado pode, sem sombra de dúvida, ter grandes oportunidades de colocação de excedentes exportáveis, por sua vez, geradores de emprego e renda. Entretanto, tudo passa a depender da capacidade de o setor privado das cadeias agroindustriais se organizarem, de forma criativa e inovadora. Neste processo, a pesquisa terá posição de destaque se estabelecer um diálogo competente e duradouro com o setor privado – que se busca orientar, propor e sedimentar neste trabalho. Estas são as diretrizes gerais propostas na orientação deste estudo, que lança novas idéias-força para os objetivos propostos.

Este trabalho está organizado em cinco partes adicionais importantes. O próximo Capítulo trata da revisão dos estudos de tendências dos mercados do Mercosul ampliado nos mercados potenciais internacionais, para os quais os países-membros exportam e competem. Nesta parte do trabalho proceder-se-á a uma análise das perspectivas setoriais; dos cenários de tendências dos principais mercados mundiais – inclusive com as *underlying assumptions* usadas nos modelos consultados; e um resumo das

principais conclusões a que os analistas de mercado chegaram sobre os fatores que poderão atuar nos cenários de projeção no futuro próximo.

O Capítulo termina com uma discussão das políticas dos países importadores e concorrentes com as exportações do Mercosul ampliado; com uma apresentação dos *issues* e incertezas relevantes nos principais mercados; e com uma identificação de *issues* que estarão emergindo nos mercados e que envolvem negociações multilaterais. Finalmente, registramos um complicador no comércio internacional de produtos agroindustriais, qual seja, os 'novos' mercados estão voltados cada vez menos para o segmento de *commodities* e mais para os produtos processados, de alto valor adicionado – uma advertência importante para as indústrias regionais.

O Capítulo IV trata das questões mais importantes da inserção do Mercosul ampliado nos mercados mundiais, em maior detalhe, destacando-se os temas do novo ambiente competitivo dos mercados mundiais; a inserção dos produtos do Mercosul ampliado nos novos mercados mundiais e os novos nichos de mercado.

O quinto Capítulo está reservado para uma discussão aprofundada da visão estratégica empresarial para um melhor posicionamento das cadeias agroindustriais dos países do Mercosul ampliado nos mercados mundiais. A ênfase deste capítulo é fortalecer a 'inteligência' da pesquisa dentro de um esforço de aumento da capacidade de pensar, articular interesses e impulsionar as alternativas de uma associação da pesquisa com os setores privados agroindustriais do bloco do Cone Sul.

Um esforço adicional de reflexão procura fomentar uma discussão de um tema de maior relevância, qual seja, o de que a pesquisa, após encaminhar e resolver problemas tecnológicos estratégicos do setor agroindustrial, deverá criar formas de associação de esforços e interesses dirigidos para (e em conjunto com) o setor privado, no sentido de assegurar maior nível de coordenação dentro das cadeias e gerar maior valor agregado e maior impacto econômico e social – através da participação das pequenas e médias empresas no esforço tecnológico da pesquisa.

As partes mais importantes deste capítulo são a visão geral estratégica do potencial dos conglomerados competitivos possíveis de serem formados no bloco regional, somando a pesquisa

e suas plataformas tecnológicas com as plataformas de negócios das empresas; a identificação das principais oportunidades dinâmicas de negócios, a partir dos esforços da pesquisa; a participação da pesquisa na formulação de estratégias empresariais; o mecanismo de formação de Planos de Ação Estratégica nos negócios, com aplicação prática das plataformas de informação no mundo dos negócios como forma de criação de mecanismos de coordenação das cadeias. Todo este esforço destina-se a capacitar o setor privado para que este possa se beneficiar das oportunidades de negócios gerados pela pesquisa e pelo acervo de conhecimentos gerados pelo Proyecto Global.

III. Revisão dos estudos de tendências dos mercados dos produtos selecionados

A. Análise de perspectivas setoriais

A análise de cenários setoriais prospectivos é indispensável para avaliar o futuro dos setores agroindustriais e posicionar tanto o setor privado quanto a pesquisa dentro de um quadro de referência de mercado. As tendências assinaladas nas projeções feitas a seguir indicam alternativas de investimento de pesquisa para os setores privados e público e, por outro lado, devem ser incluídas nos planos de negócios estratégicos das empresas agroindustriais. Nos primeiro e segundo casos servem ao propósito de apontar a necessidade da manutenção dos esforços de pesquisas em desenvolvimento e, certamente, do incremento de pesquisas voltadas para negócios no futuro.

Uma análise de tendência da demanda no mercado internacional dos produtos incluídos nesta parte do trabalho poderá ser feita com o recurso dos gráficos do Anexo.

B. Novos cenários dos mercados mundiais: tendências gerais dos mercados

1. Outlook geral *in brief* dos mercados mundiais dos produtos relevantes

Hoje, a julgar pela literatura disponível, não há tantas dúvidas de que os próximos 10 anos serão marcados por um crescimento sustentável da demanda por produtos agrícolas³, tanto quanto não há dúvidas de que deverá aumentar a competição por mercados através de ofertas globais crescentes⁴. A demanda permanecerá forte por parte das economias mais sólidas na Ásia, na América Latina, no norte da África e no Oriente Médio. A expansão do comércio mundial de produtos agrícolas estará baseada no processo de liberação do comércio internacional e ampliação dos acordos regionais e multilaterais, esses últimos numa perspectiva de mais longo prazo.

Na próxima década, não se repetirão os preços baixos dos produtos agrícolas que ocorreram no final dos anos 90. As perspectivas são de crescimento de preços nominais e da demanda. Há, contudo, a existência de estoques – devido ao crescimento sustentável da produtividade nos países exportadores – que evitarão aumentos significativos de preços reais de alimentos.

O Quadro 1 aponta as taxas de crescimento do comércio internacional dos principais produtos agrícolas, incluindo a previsão para a primeira década dos anos 2000.

a. Perspectivas dos mercados mundiais do arroz

Nos anos 90, o mercado de arroz cresceu a taxas de 7,5% a.a., impulsionado em grande parte pelas importações brasileiras e, principalmente, pelas japonesas. No entanto, para a primeira década dos anos 2000, a expectativa é de um crescimento menos acentuado, algo como 2,2% a.a.. Isto significará, todavia, que o comércio mundial irá saltar do recorde de 26,2 milhões de dólares alcançado em 1998 para 28,5 no final da década, um crescimento aproximado de 9%.

O mercado deverá favorecer, em termos de demanda, as variedades 'indica' de grãos longos, em relação a demanda pelos tipos médios da variedade 'japônica'. As importações do Japão e da Coreia do Sul, dentro dos compromissos assumidos pela Rodada Uruguai, deverão se

³ A OCDE deverá liberar nos próximos meses novas estimativas acerca da demanda mundial por produtos agrícolas.

⁴ Programas de *set aside*, nos Estados Unidos e na Europa garantem possibilidades de rápida resposta da oferta a estímulos de preços reais.

Quadro 1. Crescimento do Mercado Mundial, percentuais anuais 1/

Anos-safra	Trigo	Arroz	Grãos	Soja em grão forrageiros	Farelo de soja	Óleo de soja
1960 para 1970 2/	1,1	2,2	4,9	11,4	14,4	11,3
1970 para 1980	4,7	4,9	8,7	8,2	11,7	12,8
1980 para 1990	-0,3	0,6	-1,0	-0,4	2,9	0,5
1990 para 2000	-0,5	7,5	0,5	5,6	4,4	7,4
2000 para 2009	2,2	2,2	2,3	0,7	1,7	1,7

1/ Os anos se referem ao primeiro ano-safra de cada *commodity*.

2/ Os dados para soja em grão, farelo de soja e óleo de soja iniciam-se em 1964.

Fonte: USDA 2000, pág. 90. Tradução livre.

fortalecer ao longo da década. O crescimento da demanda levará a um crescimento dos preços nominais ao longo de toda a década, ainda que os preços reais caiam, embora a taxas menores do que no passado recente.

A produção mundial crescerá, em média, 1% ao ano. Deste modo, o mercado estará crescendo menos do que nas décadas anteriores, quando eram nítidos os efeitos da expansão da agricultura irrigada na Ásia e de resto da adoção generalizada de novas tecnologias, dentro da Revolução Verde. Portanto, para a próxima década espera-se que a produtividade deverá se estabilizar sem uma tendência clara de expansão.

Um ponto importante é o ritmo de crescimento do consumo *per capita* do arroz na Ásia e na América Latina – que deverá se estabilizar em torno de 1% anuais, tendo como base o crescimento prospectivo da renda *per capita* na Ásia e na América Latina na próxima década. O aumento da renda nas faixas de ingressos mais baixos deverá favorecer o consumo de produtos processados do trigo, frutas, vegetais e carnes e, não necessariamente, o de arroz. A China é um país onde o consumo de arroz deverá declinar na próxima década, devido à ‘substancial’ melhoria dos níveis de renda *per capita* no país.

Os principais mercados em expansão para o arroz, tanto para o consumo doméstico quanto para a importação, são os da Índia, Bangladesh, Indonésia e Filipinas, países de baixo nível de renda, e, dentre os países de renda *per capita* alta, Canadá, União Européia e Estados Unidos, embora consumam quantidades menores de

arroz, apresentarão crescimento expressivo. Finalmente, o Oriente Médio deverá apresentar crescimento na demanda por arroz.

Apesar das perspectivas favoráveis no mercado internacional de arroz, a volatilidade de preços não deve ser reduzida substancialmente na próxima década. Essa volatilidade decorre do risco climático, apesar dos cultivos irrigados, que acomete países que, além de grandes consumidores, são exportadores e eventualmente importadores de arroz, como Coréia do Sul e Japão, assim como Indonésia, Filipinas, Bangladesh, Tailândia, Vietnã e Índia.

b. Perspectivas dos mercados mundiais de trigo e grãos forrageiros (milho e trigo forrageiro)

Hoje, há entre os especialistas de mercado, um relativo consenso de que a próxima década representará, em relação à década imediatamente anterior, um período de expansão no consumo de trigo e grãos forrageiros em geral. No caso do trigo, o crescimento da demanda no mercado internacional na próxima década será de 2,2% anuais, contra -0,5% na década anterior. Já para o trigo forrageiro e milho, o crescimento para a próxima década está estimado em torno de 2,3% contra 0,5% na década anterior. O principal fator de expansão desse mercado será o crescimento da renda *per capita* nos países em desenvolvimento. Uma diversificação na dieta alimentar – em favor de produtos de elevada elasticidade-renda da demanda, principalmente para produtos da pecuária – traduzir-se-á numa

demanda mais firme por componentes das rações animais, tais como o trigo forrageiro e o milho, mudando substancialmente a demanda assinalada no final da década de 90.

A demanda pelo trigo deverá ser sustentada pelos países em desenvolvimento e, em menor grau relativo, pela antiga União Soviética, Europa Central e Europa do Leste. No caso desses últimos países, a próxima década deverá apresentar um crescimento da demanda em relação a década de 90, onde houve uma redução substancial nas importações.

Na próxima década, o consumo de trigo nos Estados Unidos deverá permanecer em níveis estáveis, que, diga-se de passagem, significa um consumo relativamente estagnado. Entretanto, as importações de todos os 24 países desenvolvidos responderão por cerca de 13 a 15% do crescimento da demanda global na próxima década. O consumo de trigo *per capita*, em nível mundial, deverá se elevar dos atuais 98 kg habitante/ano para, no final da década, atingir a marca dos 100 kg habitante/ano. O consumo de trigo na alimentação humana traduzir-se-á em um mercado adicional de cerca de 2,1 milhões de toneladas, anualmente, na próxima década, sendo que os países expoentes serão a ex-União Soviética, a China e a UE-15. A produtividade do trigo em nível mundial, deverá crescer 1% a.a. na próxima década. Os principais países importadores serão os do Norte da África, do Oriente Médio, a China e o Paquistão. Devido a expansão do consumo nesses países, os analistas de mercado acreditam que os preços do trigo, em termos nominais, deverão crescer nos próximos 10 anos.

Em termos de competição pelos mercados em expansão de trigo, espera-se um aumento no nível de disputa de mercados entre Argentina, Canadá, Austrália e Estados Unidos; que eventualmente poderão perder mercados, em termos relativos, ainda que em montantes reduzidos, para as exportações da Europa. A competição em torno do trigo deverá se acirrar devido à política de venda dos Estados Unidos. As projeções feitas pelo Departamento de Agricultura (USDA, 2000) indicam que a participação do mercado nos Estados Unidos deverão se elevar dos atuais 29% para cerca de 34% no final da década. Essa posição decorrerá do fato que os Estados Unidos utilizarão os fundos do EEP, na próxima década, para países que receberão subsídios à exportação relativamente elevados, a despeito dos limites impostos pela Rodada Uruguai na subsidiação

das exportações. Mas, para o mercado como um todo, os subsídios deverão declinar ao longo da próxima década, independentemente de uma nova rodada, no âmbito da OMC, para a agricultura.

Há um relativo consenso, entre os analistas de mercado e as entidades que utilizam modelos de projeção, de que nos casos dos grãos (cereais e grãos forrageiros), a demanda deverá ser sustentada na próxima década por um crescimento da Ásia, da América Latina, da África e do Oriente Médio.

Os usos industriais do milho, como a produção de amidos (essenciais para a indústria) e do etanol permanecerão em níveis modestos; mas a demanda crescerá de forma sustentável, acompanhando o crescimento da renda *per capita* na América Latina, na África, na Ásia e no Oriente Médio. Há a perspectiva de colocação de grandes volumes desse produto no mercado. De qualquer forma, a área e a produtividade tenderão a crescer no futuro pela incorporação de novas variedades em todo o mundo, prevalecendo um crescimento mais acelerado do rendimento. O milho terá uma participação muito maior no total dos grãos forrageiros em todo o mundo e a demanda, que tem seu recorde de 108 milhões de toneladas em 1980/81, atingirá 121 milhões de toneladas em 2009. A demanda será sustentada por importações da China, do Norte da África, do Sudeste da Ásia e da América Latina.

c. *Perspectivas dos mercados mundiais da soja*

O fortalecimento da demanda de soja, grãos e óleo, na China, indica perspectivas de expansão destes mercados, para o complexo soja como um todo, revertendo o quadro de redução do nível de crescimento da demanda na Ásia verificado na década passada. Entretanto, se por um lado haverá um crescimento na demanda por proteína para alimentação animal, entre os países em desenvolvimento, por outro lado, é bom frisar, os países da União Européia estão reduzindo o nível de arração de animais (aves e suínos). O início da década de 90 é considerado um período de pico no consumo de óleo de soja e soja-grão, após o qual, no final da década, o consumo perdeu fôlego.

No caso dos produtos do complexo soja, as perspectivas do mercado mundial são de fortalecimento da demanda na segunda metade

da próxima década. Em termos de soja-grão-equivalente, as projeções são de que as exportações atingirão cerca de 82,2 milhões de toneladas em 2009, contra 70,3 milhões de toneladas no final da década de 90. No mercado internacional dos produtos do complexo soja, se não houver um 'acidente de percurso' (crise financeira e elevação de preços de petróleo, além dos patamares atuais) a segunda metade da década dos anos vindouros será marcada por um crescimento a partir de 2005. Apesar da concorrência com o óleo de dendê⁵, as melhores perspectivas ainda são as do óleo de soja. A demanda por óleos vegetais deverá crescer 2,9% a.a. na próxima década contra um crescimento desse mesmo mercado de 5% nos anos 80 e 90.⁶ A próxima década será marcada por um crescimento maior pela demanda de óleo de soja e relativamente menor pelo farelo de soja, fato esse que já ocorreu nas duas décadas anteriores, principalmente nos anos 90.

A oferta mundial de soja cresceu nos anos 70, 9%, em média, por ano. Nos anos 80 atingiu 6% e nos anos 90 cresceu apenas 5%. Na próxima década, os preços se iniciarão em queda para grão e farelo, pelo menos até o final da primeira metade do período considerado. O mercado estima que a produção mundial deve crescer, sem os Estados Unidos, 2% anualmente, atingindo 100 milhões de toneladas, no final da década. As projeções indicam que as exportações de soja-grão da Argentina deverão cair das atuais 2,5 a 3 milhões de toneladas, no início da década, para cerca de 1,2 milhões de toneladas, devido à implantação de novos parques industriais no país. No caso do Brasil, as exportações de soja-grão deverão partir dos 8,5 milhões de toneladas atuais e atingir 11 milhões no final da década. Nesse contexto as exportações americanas deverão permanecer em torno de 27 a 28 milhões de toneladas ao longo de toda a década.

No complexo soja as taxas de crescimento do comércio internacional serão expressivamente menores do que foram no passado. O mercado de soja-grão irá crescer apenas 0,7% entre 2000 e 2009 contra um crescimento de 5,6% na década anterior. Do mesmo modo, no caso do

farelo de soja, as taxas serão de 1,7% contra 4,4% e para o óleo de soja, 1,7% contra 7,4%. Assim, para a soja-grão, a demanda mundial deverá partir dos atuais 40 milhões de toneladas para atingir 45 milhões de toneladas no final da década. A demanda mundial de farelo de soja deverá crescer das atuais 38 milhões de toneladas, atingindo, no final da década, 46,5 a 47 milhões de toneladas. E no caso do óleo de soja, as exportações deverão crescer das atuais 7 milhões de toneladas, atingindo 8,6 milhões no final da década. Apesar desse crescimento, a expectativa do mercado é de que os preços deverão permanecer em níveis relativamente baixos, principalmente no início da próxima década. Se os preços relativamente baixos do início da década não reduzirem a oferta, é possível que os preços experimentem um período de aprofundamento de queda, ao longo da década.

Os analistas de mercados cujas informações estão reunidas nesse trabalho acreditam que a produtividade da soja deverá crescer 1,2% a.a.. No Brasil o mercado de farelo deverá crescer de forma sustentável animado tanto pelas exportações como também pelo consumo interno. No entanto, o país perderá *market share* para os Estados Unidos se não melhorar substancialmente suas condições de infra-estrutura e de organização logística. A Argentina enfrentará menor competição relativa em soja-grão, pois o substancial crescimento na capacidade de esmagamento permitiu ao país desfrutar de melhores condições a longo prazo nas exportações de farelo, produto de maior valor agregado. Na Argentina deverá haver um relativo equilíbrio entre o esmagamento e a produção, não se esperando, pelo menos entre os analistas de mercado, um aumento nas exportações de soja-grão. Pelo contrário, as projeções são de queda de cerca de 50% dos volumes atuais.

O mercado europeu, tradicional e importante importador de farelo, deverá experimentar um outro período de redução no consumo de proteínas e carnes, deixando de ser um fator de sustentação dos preços, pelo menos no início da década. No setor de soja-grão, o fortalecimento das economias da China e dos países asiáticos deverá atuar como fator de revigoração do consumo de proteína e de farelo de soja nos anos vindouros. A política da China é de maximizar o esmagamento doméstico e importar o mínimo necessário para atender às demandas de farelo e óleo, além de adotar um sistema de escalada tarifária para proteger a indústria doméstica de esmagamento da oleaginosa.

⁵ As qualificações intrínsecas do óleo de dendê, mercê de pesquisas, tem melhorado substancialmente, tomando fatias de mercado outrora pertencentes à soja.

⁶ Ver (USDA, 2000), para maiores detalhes.

Mas, preços baixos de grão, farelo e óleo poderão aumentar as importações chinesas e de países como o México. No caso do óleo, a expectativa é de crescimento da produção de México, Brasil, Argentina, Índia e China, que representam, em conjunto, uma perspectiva concreta de aumento na produção do óleo de soja. No mercado mundial a produção de óleo de soja deverá crescer em torno de 2,2%, contra uma taxa de crescimento do consumo de 2,1%. É preciso assinalar que na década de 90 o uso de óleo de soja atingiu um crescimento recorde de 5% anuais. O aumento de consumo de óleo de soja deverá continuar na Ásia, na América Latina e, em ritmo moderado, na Europa, no Japão, nos Estados Unidos e na ex-União Soviética.

d. Perspectivas dos mercados mundiais de carnes

O final da década dos anos 90 foi marcado por uma queda substancial no nível de demanda por produtos da pecuária. Esse quadro deve se reverter substancialmente na próxima década, com uma recuperação do nível de comércio comparável ao que ocorreu no início da década passada. O crescimento da demanda por produtos da pecuária deverá ocorrer nos países da Ásia e do leste europeu e na Rússia (Federação das Repúblicas da União Soviética). Os crescimentos sustentáveis da demanda por produtos da pecuária só deverão transmitir um relativo fortalecimento do mercado de oleaginosas por volta de 2010.

No caso da carne bovina a produção mundial deverá crescer cerca de 2% ao ano na próxima década, contra um crescimento modesto ocorrido na década anterior. O maior aumento relativo na produção deverá ocorrer na China com um percentual em torno de 3%. A produção de carne bovina na ex-União Soviética, México, Canadá e Brasil deverá crescer à taxa de 1% anual. Os EUA manterão taxas de crescimento na próxima década, voltado particularmente para o segmento de carne de alta qualidade para consumo em hotéis e restaurantes, enquanto na União Européia decrescerão tanto a produção quanto o consumo.

A maior expansão deverá ocorrer nos países da Ásia, responsáveis por cerca de 60% do crescimento esperado no mercado de carne bovina, tão logo a economia se recupere da crise financeira de 1998. Estes países, dadas suas capacidades produtivas limitadas, recorrerão em grande parte às importações para satisfazerem

o crescimento da demanda. O Japão, no entanto, por já ter alcançado um nível *per capita* de consumo alto, não voltará aos níveis de demanda experimentados no final dos anos 80 e início dos 90.

As barreiras alfandegárias para a carne bovina nos países asiáticos, mesmo caindo um pouco, permanecerão elevadas. Da mesma forma, o consumo interno de carne bovina na China deverá crescer a partir da produção doméstica, já que o país deverá impor restrições à importação.

O mercado estima que, na América Latina, Brasil e México liderarão o consumo de carne bovina, com um consumo adicional de carne, por volta de 2009, de 1 e 0,7 milhão de toneladas, respectivamente. Os mercados dos países da Europa Central, da Europa do Leste e a Rússia têm potencial de aumento de consumo, mas não há sinais claros no horizonte, no sentido de aumento de renda e, conseqüentemente, do consumo, particularmente no caso da Rússia. Nesses países a carne bovina compete com a carne suína e a carne de frango, cujos preços são competitivos em relação aos preços da carne bovina.

Se os acordos da Rodada do Uruguai se concretizarem, os subsídios à exportação por parte da União Européia deverão cair. De qualquer forma, os aumentos das exportações australianas continuarão em seus níveis atuais de 1,1-1,2 milhões de dólares, mas os EUA serão, em breve, os maiores exportadores de carne, embora sofrendo competição crescente nos mercados do Pacífico dos países do Mercosul ampliado, Brasil e Argentina em destaque.

No caso da carne suína a previsão é de preços relativamente mais baixos nos próximos 10 anos, seguidos de uma redução no ritmo do crescimento da oferta. A produção de carne suína deverá crescer na próxima década 2%. Os principais países produtores, EUA, Canadá, China, a União Européia, Europa Central e Oriental, Coreia do Sul e Brasil, respondem por 90% das exportações totais de porcos no mundo.

Na próxima década a China deverá experimentar um crescimento mais rápido da produção de carne suína do mundo, devendo, a produção dos Estados Unidos, Canadá, União Européia e o Brasil passar por um período de relativa estagnação.

Nos países desenvolvidos, incluindo EUA, Canadá, União Européia e Japão, o consumo de

carne suína deverá passar por uma fase de redução de crescimento explicado pelos ganhos moderados da renda *per capita* desses países (exceto nos Estados Unidos) e baixos preços dos produtos substitutos (carnes de bovinos e aves). No entanto, esta taxa de crescimento tímida poderá ser compensada pelo desempenho do produto na Ásia e na América Latina, com destaque para China, México e Brasil.

A demanda por carne suína, de todo modo, no quadro geral do comércio internacional do produto apresenta uma tendência de expansão, induzida, em particular, pelo crescimento relativo da renda dos países asiáticos. Alguns países como México, Japão e Hong Kong ainda demonstram uma preferência por carne suína – justamente onde a produção doméstica não tem atendido adequadamente à demanda. Esses países representam uma perspectiva potencial de mercado em crescimento.

Um maior concorrente no mercado internacional de carne suína ainda são os Estados Unidos, cujas exportações deverão crescer em média 5% ao ano na próxima década. As novas reformas no sistema de produção, tornaram os EUA competitivos em razão dos preços relativamente mais baixos e de uma indústria totalmente orientada para as exportações.

O caso do Canadá merece ser estudado, por apontar caminhos factíveis de serem tomados pelos países do Mercosul, que, apesar de deterem tecnologia satisfatória e oferta abundante de matéria-prima, não têm uma indústria reestruturada para a competição internacional na área de carne suína. No Canadá o setor tem se expandido dentro de um sistema estruturado de produção, processamento e marketing para exportação. Os produtores demandaram tecnologia junto às estações experimentais para reduzir custos e introduzir um sistema moderno de produção, dentro do sistema de contratos; e, ainda, construíram novas plantas de processamento de carne suína no oeste canadense. Na província de Manitoba instalou-se um grande *plant* de processamento de carne suína visando aos mercados internos, mas sobretudo aos externos. Com isto, o país tem boas perspectivas de crescimento das exportações na próxima década, podendo figurar, em breve, na lista dos grandes produtores.

No que respeita à carne de aves, a próxima década será marcada por uma nova onda de crescimento generalizado do consumo, da produção e do comércio. Estes crescimentos se

baseiam na capacidade da cadeia produtiva de frangos apresentar recordes sucessivos nas taxas de conversão de ração para quilo de frango vivo, nos custos relativamente mais baixos do que na produção das carnes bovina e suína, na disseminação do consumo de frango em todos os países em desenvolvimento, no crescimento populacional e, por fim, na oportunidade que a cadeia produtiva tem de tirar proveito das preferências regionais por partes específicas das aves. Além disto, o setor está fortemente estruturado nas novas técnicas de distribuição e marketing e em uma permanente introdução de tecnologia nos plantéis e no processamento de aves (abatedouros e frigoríficos).

A competitividade deste setor será marcada por algumas características muito bem identificadas tais como: a melhora tecnológica; a disponibilidade de animais geneticamente mais adaptados; e um fator de conversão mais favorável de ração em Kg de frango vivo, com aumento da escala de produção e processamento. Dois fatores importantes distinguem esta cadeia em termo de competitividade: os maiores incrementos relativos ocorrerão nos países com melhor nível de tecnologia de processamento e menores custos relativos do fator trabalho; além da necessidade de se dispor de baixos custos nos componentes das rações para o arraçoamento dos frangos. Baixos custos e a dimensão do mercado interno exercem importante influência no sentido de viabilizar maiores escalas de produção e processamento.

Os maiores importadores estão na Ásia e na Europa, destacando-se a China e a ex-União Soviética. No caso desta última região, o crescimento das importações, até 2009, deverá ser baixo, mas existem perspectivas de que este crescimento seja bastante elevado, dependendo tanto do comportamento do setor interno como do desempenho geral da economia.

A próxima década será marcada por uma ampliação no consumo de partes de frango em detrimento da ave inteira. A preferência dos consumidores por carne branca ou escura varia de região para região. Este fator favorece a canalização de partes escuras de frangos para os mercados que as tem como preferidas como é o caso da América Central e de alguns países da Ásia.

O crescimento do consumo pode ser ameaçado, em termos relativos, pela imposição de barreiras sanitárias acima dos níveis recomendados pelas

normas e medidas de inspeção sanitária. A preocupação do mercado, em relação à imposição de barreiras de segurança sanitária e saúde animal, é de que os governos nacionais dos principais países importadores poderão utilizar as preocupações dos consumidores em relação à qualidade da carne de aves para impor barreiras que dificilmente serão reduzidas no âmbito dos acordos multilaterais de comércio. Este fator pode influenciar negativamente a abertura de novos mercados para exportação e aceleração do comércio de aves, e também de produtos da pecuária.

e. *Perspectivas do mercado internacional de polpa de tomate*

A produção mundial de tomates triplicou nas últimas três décadas, incorporando novas áreas e aumentando o rendimento. Os principais países produtores são: EUA, China, Turquia, Egito, Índia, Itália, os países da ex-URSS, Espanha e, dentro do Mercosul, o Brasil. Estes países respondem por 67% da produção mundial, tanto do consumido fresco quanto do destinado ao processamento.

Da produção total, apenas 1/3 se destina ao processamento (produção de polpa de tomate, conservas, molhos). Todavia, o consumo *per capita* cresce a uma taxa de 2,2% anualmente entre 1976 e 1989. Os Estados Unidos, por exemplo, consomem 37 Kg/hab/ano e, por outro lado, a Índia consome apenas 0,1 Kg/hab/ano. O consumo médio mundial é de 5,6 Kg/hab/ano.

No comércio mundial, a polpa é o principal produto transacionado, respondendo por 90% do mercado mundial quando somado ao tomate em conserva. Itália, Grécia, Portugal, Turquia, EUA, China e Chile são os países tradicionalmente exportadores de polpa. Já no tomate em conserva, a Itália comercializa 80% do volume mundial.

Os países da Europa que não produzem tomate, como é o caso do Reino Unido, Alemanha e França são os principais importadores. Este fato possibilita evidenciar uma importante característica do mercado de tomate que é a conformação dos blocos regionais. Dentro do Nafta, México, que é um importante produtor de tomate, e Canadá, um importante importador, harmonizam-se com os EUA. É de se salientar que EUA e Itália têm papel notável para além dos blocos regionais.

O mercado de tomate tem como uma marca relevante ser bastante regulado. Por exemplo, os países produtores da Europa têm subsídios altos a produção e um sistema de cota por países. Na Itália (que detém uma produção equivalente a 15% da produção mundial e é um grande exportador mundial), por exemplo, os subsídios atingem a proporção de 1:1 (ou seja, para cada tonelada comercializada a US\$ 600.00, há um subsídio de US\$ 600.00) – uma condição, de resto, difícil de ser confrontada.

No mundo existem 635 plantas elaboradoras de pasta de tomate, que podem processar mais ou menos 25 milhões de toneladas que originariam 4,2 milhões de toneladas de pasta. Estas plantas concentram-se basicamente nos EUA, na União Européia, na América Latina e na Turquia. Na Califórnia as plantas processadoras de tomate são nitidamente grandes e concentradas, ao contrário, na Itália, e de resto em toda a União Européia, predominam as plantas menores, médias ou mesmo pequenas. Na América do Sul, a Argentina tem um perfil à italiana e o Chile à americana.

A polpa de tomate é uma *commodity* intensiva em capital, com riscos de mercado, notadamente riscos de preços em maior grau e de oferta (risco tecnológico), em menor grau. Além disso, por ser uma *commodity*, são críticas as questões de escala técnica e econômica e, atualmente, é fundamental a questão da qualidade na manutenção de mercados e clientes.

Dento dos cenários setoriais da polpa, o mercado internacional deverá apresentar taxas de crescimento elevadas, comparativamente às taxas vigentes nas duas últimas década em que se assinalou um crescimento da demanda por polpa em mercados importantes da Europa, Ásia e Japão. Os analistas de mercado avaliam um crescimento na próxima década do consumo mundial *per capita* superior à taxa histórica de 2% - podendo atingir níveis mais elevados devido: 1) à recuperação da economia mundial; 2) uma tendência de crescimento do consumo de alimentos fora do domicílio dos consumidores (os chamados *fast foods*); 3) um crescimento dos produtos industrializados e pré-cozidos; e 4) uma sustentação das preferências dos consumidores por pastas e pizzas. Esta tendência está se generalizando em alguns países do mundo. O produto é importante no desenvolvimento de produtos processados de alto valor e amplo consumo no mundo. As perspectivas são favoráveis em termos de manutenção da demanda – principalmente considerando que a

demanda por conservas de tomate também deverá crescer na próxima década.

O *benchmarking* de eficiência em produção e produtividade do tomate industrial, tecnologia de processos, canais de vendas e clientes, penetração no mercado e estabilidade de suprimento permanecerá sendo a Califórnia. Os preços situam-se entre US\$ 700.00, mais ou menos 10% - dependendo de condições de disponibilidade de água (do degelo) para irrigação. Na presença de baixos níveis de *carry over* o preço de referência pode atingir até US\$ 800.00/t. Os analistas de mercado indicam que até um *carry over* de cerca de 2 milhões de toneladas de polpa, em equivalente-tomate, o mercado pode administrar, sem quedas bruscas de preços. O *carry over* normal seria em torno de 1 milhão de toneladas, em equivalente-tomate, de polpa.

Como a produção californiana é realizada sob bases irredutíveis de contrato e como há sempre uma avaliação de qualidade do *outlook* internacional dos mercados, a oferta do produto será regulada, evitando-se a formação de grandes *carry overs* na Califórnia (exceto em anos esporádicos). Os ajustes de produção e processamento são mais ou menos automáticos, ensejando poucas perspectivas de acumulação de estoque e choques de oferta e preços. Este é o balizamento do mercado no qual o Mercosul ampliado (notadamente o Chile) deverá competir.

Além da Califórnia, há que se mencionar os exportadores tradicionais, tais como Espanha, Portugal e, ainda, Turquia, Grécia, Argélia, Tunísia, Israel e Jordânia – que têm mercados regionais cativos mas que disputam parcelas do mercado mundial com as exportações da Califórnia e Chile. A concorrência que o bloco regional deverá enfrentar, na expansão de suas exportações, será em mercados muito exigentes em termos de qualidade: Inglaterra, Japão, França, Canadá e Alemanha.

Dentro do Mercosul ampliado as perspectivas são da permanência de uma tradicional complementaridade de abastecimento entre um grande produtor e exportador, que é o Chile, e um grande produtor e consumidor, que é o Brasil. Parte das exportações chilenas são também canalizadas para o mercado argentino – formando uma 'parceria-com-complementaridade', valendo-se de mercados compradores intra-bloco, que pode ser utilizada para alavancar exportações do bloco para o mundo. A 'âncora' intra-bloco pode favorecer a competitividade em terceiros merca-

dos, devido às escalas técnicas por ela propiciadas.

Dentro das perspectivas de mercado do bloco regional nos mercados externos é pouco provável que a curto prazo o Brasil seja um exportador de polpa junto com o Chile, unindo esforços para vencer a concorrência, por exemplo com a Califórnia. As razões repousam muito menos na tecnologia de processos de produção do Brasil – que é relativamente compatível com padrões internacionais – e muito mais devido ao fato de que há estrangulamentos às exportações brasileiras devido ao custo Brasil, falta de desenvolvimento de canais de comercialização nos mercados mundiais e, dentro destas condições, de garantia de fidelização de clientes. O Brasil será um exportador residual, o que depende, na prática, dos níveis de produtividade no tomate industrial. Por exemplo, o Brasil não terá um 'corredor de exportação' eficiente, em termos logísticos, de Goiás para o porto de Santos.

Como o regime de exploração dos cultivos e de processamento são regulados por contratos e os Estados Unidos têm uma política ajustada de adequação de preços aos custos, a produtividade da cultura e a eficiência tecnológica dos processos também balizam preços. Nestas condições, para o Mercosul ampliado (e para outros países), todos os exportadores são tomadores de preços. Este *benchmarking* – se é que assim se pode denominar – também baliza a produção de tomate, os preços recebidos pelos produtores, tanto os preços CIF de entrega do produto às processadoras quanto os preços FOB de exportação. E fixa também padrões de competitividade e eficiência da tecnologia de todos os elos da cadeia. Dentro destes parâmetros de preços o Mercosul ampliado, pode-se afirmar, competindo e beneficiando-se do mercado mundial em expansão. A nível de produtor, estes preços se traduzem em níveis compatíveis entre a Califórnia, Chile e Brasil – em torno de US\$ 50.00 a 55.00/t – que evidencia um alinhamento dos preços ao produtor na concorrência internacional.

Entretanto, há que se mencionar que no Mercosul ampliado o Chile tem vantagens competitivas suficientes para poder competir com exportadores em mercados exigentes como os do Japão e dos Estados Unidos. Valendo-se inclusive do fato de que os produtores chilenos têm tecnologia e escalas técnicas de ponta. Os produtores têm possibilidades até mesmo de exportarem diretamente, quando não utilizam,

com competência e tradição, empresas âncora, que desempenham papel destacado de abertura de mercados, malhas comerciais que permitem a comercialização dentro de um sistema de multi-processadoras – que garantem a manutenção de escalas de suprimento confiáveis para importadores que requerem produto de qualidade e garantia de suprimento a preços competitivos (como no caso do mercado japonês).

f. *Perspectivas dos mercados mundiais de lácteos*

As análises disponíveis partem de algumas *underlying assumptions* importantes: 1) as quotas de produção deverão ser aumentadas no início da próxima década (como decorrência do Acordo de Berlim, de reforma de política de lácteos da União Européia); 2) as políticas de suporte de preços da Austrália, que geram excedentes de exportação, deverão ser eliminadas em 2000; 3) as políticas de preços de suporte nos Estados Unidos deverão ser eliminadas em 2001; 4) a nova política para lácteos no Japão, anunciada em março de 1999, deverá ter impacto de aumento de produção, porém o efeito final não é hoje passível de avaliação, pois deverá ser ainda regulamentada em detalhe; e, 5) as importações dos 'novos estados independentes', da ex-União Soviética, de manteiga e queijos deverão experimentar um crescimento na primeira metade da década (atingindo em média entre 200 e 300 mil toneladas). A rapidez da recuperação econômica da Ásia e da Rússia serão fatores decisivos que afetarão diretamente a demanda por produtos lácteos na próxima década.

Estes condicionantes indicam que, pelo menos no início da década, os preços dos produtos lácteos deverão crescer devido a uma recuperação da demanda, em comparação aos baixos níveis relativos da demanda mundial no passado recente, decorrentes das crises financeiras da Ásia, América Latina e Rússia. O comércio mundial de produtos lácteos deverá mudar de uma condição de comércio liderado pela oferta (*supply led trade*) para uma situação totalmente nova, de comércio liderado pela demanda (*demand led trade*). Destaque especial deve ser assinalado no caso do crescimento de produtos de alto valor adicionado. A demanda por produtos lácteos de alto valor adicionado deverá crescer em ritmo maior do que o crescimento da demanda por *commodities* tradicionais - como leite em pó e manteiga.

As perspectivas de avanços tecnológicos, especialmente na extração e fracionamento de

proteínas deverá propiciar um crescimento da demanda no mercado de produtos lácteos. Há indicações de que os mercados mundiais irão crescer mais ainda na direção de produtos processados, diferenciados e de alto valor. Os países que dominarem os processos técnicos deverão desfrutar de melhores condições de disputa dos novos mercados de produtos processados.

As reformas introduzidas nas políticas dos Estados Unidos de suporte de preços acarretará uma retração da participação daquele país no mercado mundial exportador de produtos lácteos no médio prazo. Os Estados Unidos aspiram a manutenção de uma posição de grandes exportadores de produtos lácteos, mas os analistas de mercado indicam que elevados custos de produção e distância dos mercados importadores são fatores que reduzem as vantagens competitivas daquele país no mercado mundial.

Um fator importante assinalado diz respeito ao fato de que o mecanismo de solução de controvérsias da OMC deverá representar um fator de redução de risco de aumento dos efeitos das distorções de subsídios às exportações e das políticas de apoio interno, que no passado foram altamente negativos nos mercados de exportação de produtos lácteos. Hoje, as ameaças de painéis de solução de controvérsias para casos de descumprimento (*circumvention*) de compromissos de redução de subsídios às exportações e apoio interno têm atuado no sentido de servir de freio a práticas de cortes de preços (*price undercutting*) na concorrência e no comércio mundial – além de 'frearem' as medidas agregadas de apoio, ou forçarem o cumprimento de compromissos de redução dos subsídios às políticas internas.

Em termos de produtos específicos, a demanda por leite em pó desnatado deverá se fortalecer na próxima década, dadas as condições prospectivas de crescimento da renda nos países importadores. A demanda por leite em pó integral deverá crescer a taxas relativamente mais elevadas, devido à demanda direta do produto e devido à possibilidade de conversão de parte deste produto em produtos processados, como no caso das caseínas (*caseinates*). Os países exportadores que têm competitividade nos produtos processados são a Nova Zelândia e a União Européia. Se houver esta conversão de produtos tradicionais (leite em pó) em produtos de maior valor agregado, a Austrália, países do leste europeu, países da Europa Central e alguns países da América Latina (inclusive do Mercosul,

grande exportador de leite em pó integral) poderão se beneficiar de uma melhoria dos mercados de exportação de leite em pó. Os mercados de leite em pó deverão permanecer competitivos; contudo, com melhores condições de uma demanda mais firme – comparativamente aos últimos anos, marcados por uma concorrência forte em termos de preços.

Os preços da manteiga deverão depender da recuperação da economia da Rússia – maior mercado importador do produto. Uma elevação dos preços dos óleos vegetais, perspectiva prevista para o decorrer da década, deverá fortalecer os preços da manteiga no mercado mundial. Finalmente, os preços dos queijos deverão liderar o aumento geral de preços dos produtos lácteos – inclusive com a utilização de leite neste segmento de produtos de alto valor agregado. A recuperação econômica esperada para as economias desenvolvidas – que respondem por 80% das importações mundiais de queijos – atuará no sentido de fortalecer preços de queijos. Este é um consenso entre os analistas de mercado.

A produção de leite nos países desenvolvidos deverá seguir uma trajetória de crescimento – liderada pelos Estados Unidos. Entretanto, espera-se na próxima década uma redução do nível de crescimento da produção em países como a Austrália e Nova Zelândia (com taxas de crescimento anual da ordem de 3%, contra uma taxa na década anterior de 4,5%). Nos demais países espera-se uma redução de 1% na taxa de crescimento da produção de leite. No Mercosul ampliado, os analistas de mercado acreditam que os países produtores de leite com custos relativamente menores, e melhores níveis de produtividade, como são a Argentina e o Uruguai, o aumento da produção deverá ser orientado para o mercado externo, para exportações. Nos países da ex-União Soviética haverá um crescimento de produção – após uma década de declínio da produção entre estes países. Não se espera, contudo, uma recuperação nos níveis de produção da Rússia. As perspectivas de mercado são substancialmente melhores do que na década imediatamente anterior.

As perspectivas de esforços conjuntos do Mercosul ampliado ficam por conta da Argentina e do Uruguai – produtores profissionalizados, com

plantéis de alta produtividade e tradição de exportação e competição, devido aos baixos custos e preços do leite fluido. Nada impede, pelo contrário, tudo recomenda que esforços conjuntos dos dois países se façam no sentido de penetração nos mercados mundiais, dadas as condições prospectivas de fortalecimento da demanda e de preços no mundo.

g. Tendências dos mercados mundiais de uva de mesa, passas e vinhos

É importante assinalar que não há, entre os analistas de mercado consultados, um consenso em torno das tendências mundiais dos produtos mencionados. Há poucas avaliações quantitativas – ao contrário dos outros produtos – para o caso do conjunto da cadeia vitivinícola. As avaliações são qualitativas – destacando-se aspectos esparsos de variações de consumo e mercados. A tônica das avaliações são de estratégias de mercado e posicionamento dos países produtores e exportadores – o que torna complexa uma quantificação das tendências prospectivas de mercados mundiais.

Em termos de uva de mesa, as tendências mundiais são de uma estabilização ou tendência muito mais moderada de queda nas áreas dos vinhedos, em relação ao passado recente. Entretanto, a produção deverá crescer, devido ao aumento da produtividade e dos notáveis avanços na tecnologia de produção. O mercado mundial deverá ser liderado pela oferta, com crescimento no nível de competição mundial. Houve uma verdadeira revolução tecnológica, do plantio ao processamento final e à distribuição nos mercados consumidores.

Um estudo disponível na literatura ⁷ indica que as taxas de crescimento anual da oferta de uva no mundo no período 1961/1996 foi liderado pela China (9,7%), México (5,8%), Irã (4,6%). No Mercosul, no mesmo período, o Paraguai liderou o crescimento, com uma taxa de 2,4%, enquanto que o Chile apresentou uma taxa de 1,5%, o Brasil, 1,6% e o Uruguai e a Argentina com um crescimento próximo de zero. No mesmo estudo há uma projeção de crescimento da produção, no período 1999/2008, de 0,43% e uma projeção de exportações da ordem de 3,6% ao ano. Estas projeções mostram um mercado promissor para o produto.

No passado, as margens eram maiores nos Estados Unidos e relativamente reduzidas na Europa. A concorrência de países exportadores

⁷ IICA/FIPE. Estudos sobre mercados de frutas. 1999.

– de elevado grau de eficiência – levará a um estreitamento generalizado de margens.

O mercado no futuro dependerá de fatores diferenciais qualitativos. Neste ponto há relativo consenso entre os analistas de mercado. Esforços de venda, campanhas promocionais, manutenção e fidelização de clientes, esforços para não perder clientes farão toda a diferença no futuro – no segmento de uvas de mesa.

Levarão vantagem os países que se associarem a fornecedores locais (produtores e distribuidores locais), para manter o consumo por um maior número possível de meses no ano, com a importação complementando a produção local. Nesta mesma linha, há que se destacar *joint ventures* de exportadores e empresas exportadoras (dos países do Mercosul ampliado) com empresas distribuidoras (atacado e varejo) locais (nos países importadores) para a promoção de vendas. Assim como serão importantes, no futuro, esforços de sustentação de preços, procurando-se evitar a concorrência por preço.

A manutenção e conquista de mercados passará a depender – até certo ponto como no passado, é forçoso reconhecer – da manutenção de elevados padrões de qualidade e busca de novos clientes. A fidelização de clientes tradicionais reduz custos de comercialização e a abertura de novos mercados e arregimentação de novos clientes são uma atividade de elevado custo.

Permanecerão como fatores diferenciais na concorrência o controle e certificação de processos, controles de pragas e uso de defensivos – inclusive com uma vantagem para o controle biológico – certificação de embalagens, processamento, etc. Além de fatores concorrenciais de eficiência logística – já sobejamente conhecidos.

O mercado será marcado por uma concorrência entre exportadores tradicionais, tais como Itália, Chile, Estados Unidos, África do Sul, Nova Zelândia e Austrália, com grandes esforços de marketing. Os mercados-meta permanecerão sendo os Estados Unidos, Alemanha, França, Canadá, Inglaterra e Holanda.

No caso dos vinhos, o mercado avalia a próxima década como um período, pelo menos por enquanto, de dúvidas acerca da tendência futura do consumo e mercados importadores. Após uma fase de contração dos mercados (como, por exemplo de meados dos anos 80 até meados dos anos 90) hoje o mercado mostra-se em fase de

relativa expansão – tendência esta que poderá se firmar no futuro. Um fator importante é a recuperação da renda dos países importadores e a oferta crescente de produtos de qualidade. Com a abertura de mercados, o consumidor aprendeu a valorizar o produto de qualidade, de viníferas nobres – onde os exportadores apostam para suas campanhas de venda de seus melhores produtos ‘premium’ e ‘reservas especiais’.

Entretanto, como não há unanimidade entre os analistas de mercado, é necessário avaliar os riscos dos mercados. Do lado dos aspectos de risco figuram a queda do consumo *per capita* de vinho no passado recente; a internacionalização do vinho com realização de concursos em diversos países (importadores); a concorrência com base em preços, até certo ponto prevalecendo sobre a concorrência em base de qualidade; e a proliferação de marcas de produtores de menor porte, com vendas concorrenciais de impacto no mercado mundial. Acresce a estes fatores o fato de que assinala-se um aumento da produção de vinhos no Chile, Estados Unidos, Austrália, África do Sul e Argentina. A Argentina cresce como exportadora de vinhos com políticas agressivas de venda (em parte devido à queda do consumo interno).

Do lado dos fatores positivos, há que se destacar o fato de que a concorrência tem-se firmado no fator diferencial de qualidade; os produtos de qualidade têm apresentado preços altamente competitivos; as marcas dos vinhos de qualidade têm logrado se firmar nos mercados; o consumidor de poder aquisitivo tem revelado suas preferências e conhece o que *bebe*, muito mais do que ocorria no passado

Destarte, a perspectiva dos mercados no futuro dependerá de um equilíbrio entre os fatores positivos e negativos de riscos no mercado. Há uma relativa confiança, contudo, em que os fatores positivos favorecerão produtores de vinho de viníferas de qualidade – apesar de não se poder subestimar o fator concorrencial, principalmente em questões de preços.

Apesar do fato de que a Europa é o principal importador (produtor e exportador também) de vinhos do mundo, os mercados novos estão crescendo em todo o mundo, com muito boas perspectivas na próxima década – quanto a isto não há dúvidas: os esforços de venda de vinhos deverão se concentrar nos novos mercados. A queda na produção e consumo de vinho ocorreu preponderantemente entre países importantes

consumidores tradicionais e antigos do produto. Nestes países a tendência verificada pelos analistas é de uma estabilização, não necessariamente de queda, do consumo. Entretanto, o mercado mundial será afetado, em termos quantitativos, pela tendência do consumo dos países europeus.

Há possibilidades de exploração de complementaridades entre os produtores do Mercosul ampliado, como nos casos da Argentina, Chile e Uruguai. Entretanto, esta é uma idéia relativamente recente de visão para fora, ou seja de exploração de oportunidades de abertura de mercado – com esforços conjuntos – na penetração de mercados mundiais.

Em termos dos mercados mundiais de passas, a próxima década – de acordo com as avaliações do mercado – deverá ser marcada por uma fase de estabilização da produção e do consumo.

O futuro será marcado por uma concorrência entre grandes produtores, tais como Turquia, Estados Unidos e Grécia (em um primeiro plano) e Austrália, além de países do Oriente Médio e alguns países como a África do Sul, Argentina e Chile. As exportações chilenas permanecerão com um viés intra-bloco Mercosul (inclusive com outros países, como a Colômbia e o Peru), mas com participação no mercado mundial ao lado da Argentina.

A disputa dos mercados da Europa (Inglaterra, Alemanha, França e Holanda) e Japão, além dos Estados Unidos e Canadá, vai depender da evolução da demanda pelas indústrias de pastelaria e confeitaria – difícil de avaliar com os elementos hoje disponíveis no mercado.

A concorrência, para os países do Mercosul ampliado, deverá se instalar a partir de especialização dos cultivos (sendo o Chile uma exceção, pois utiliza a variedade Sulanina, de menor porte, para produção de passas). Predomina a preferência mundial pela passa pequena como a variedade Corinto e a variedade Sulanina.

C. Discussão dos pressupostos usados nos estudos de projeções e tendências do mercado internacional

A superação da crise financeira internacional, ocorrida no final da década passada, tem levado os analistas de mercado a acreditarem que o crescimento do PIB real mundial, entre 2004 e 2009, será de cerca de 3,2% anuais, contra um crescimento entre 1992 e 2003 de aproximadamente 2,5%.⁸ A conformação deste crescimento entre as várias regiões do mundo será diferente de país para país e estão resumidas no Quadro 2.

Quadro 2. Projeções do crescimento real do PIB por região

	1992-1997	1998-2003	2004-2009
Mundo	2,5	2,8	3,2
Países Desenvolvidos	2,1	2,5	2,5
Economias em Transição	-5,7	1,7	2,7
Leste da Europa	2,2	3,9	4,2
Ex-União Soviética	-7,8	0,8	2,0
Países em Desenvolvimento	5,5	3,8	5,1
Ásia	7,9	4,7	6,1
América Latina	3,6	3,3	4,6
Oriente Médio	4,4	2,9	4,0
África	2,6	3,0	3,5

Fonte: USDA 2000. Tradução Livre

⁸ Esta primeira parte desta seção resume o relativo consenso existente na literatura, à partir de USDA (2000), Adams (2000), Lapp (2000) e Ambrose (2000).

As economias desenvolvidas da OCDE deverão crescer a uma taxa sustentável, no final do período projetado, em torno de 2,5% contra cerca de 2% no período anterior. O crescimento da economia americana não deverá ser inferior a um nível entre 2,6 e 2,8% nos próximos 10 anos. O crescimento do PIB real na União Européia deverá situar-se entre 2,4 e 2,5% anuais.

O Japão enfrenta problemas estruturais profundos, tais como déficit fiscal persistente e empréstimos não recuperados da ordem de aproximadamente 1 trilhão de dólares (com inadimplência de 16%), um peso excessivo sobre o sistema bancário japonês. Mesmo assim, as projeções de crescimento do PIB japonês são, de 2004 em diante, de 2,3%, contra 1,2% no quinquênio anterior.

Nas chamadas 'economias em transição', da Europa Central e Europa do Leste, assim como na África, o crescimento será moderado e não se traduzirá necessariamente em crescimento da renda *per capita* e da demanda por produtos agroindustriais em nível de consumidor. No entanto, alguns países como Polônia, Hungria e República Checa, estarão vindo de um período anterior, a segunda metade da década de 90, de taxas de crescimento grandes enquanto outras, particularmente as que formam a ex-União Soviética, apresentaram taxas negativas de vulto. No caso da Rússia, entre 92-97 o PIB caiu, em média, 7,1%, continuará com taxas negativas da ordem de 0,2% entre 98-2003 e só então no último quinquênio desta primeira década dos anos 2000, apresentará um crescimento de 2,4% a.a.

A superação da crise financeira asiática deverá elevar, de acordo com os modelos existentes de projeções, o crescimento do PIB real na região, de 4,7% entre 1998-2003 para cerca de 6,1% entre 2004-2009.

Entre os países em desenvolvimento, a Tailândia, a Coreia, a Indonésia, a Malásia, Filipinas, Rússia e Brasil experimentaram uma crise financeira aguda. Essas crises desembocaram em desvalorização das moedas nacionais,

combinada com uma valorização do dólar, gerando no passado recente uma relativa queda na demanda por importação de produtos agrícolas que perdurará por um período de 5 anos, aproximadamente. Entretanto, a estabilização econômica nesses países, na próxima década, trará, de acordo com os analistas de mercado, conseqüências significativas em termos de aumento da demanda de produtos agrícolas e agroindustriais, ainda que os preços permaneçam elevados devido à desvalorização das moedas locais.

Na América Latina o crescimento esperado estaria entre 4,5 e 5% a.a., o que atrairá investimentos em larga escala de todo o mundo e para todos os setores das economias da região, inclusive o agroindustrial. A América Latina é considerada uma nova fronteira de investimentos. A geração de um 'efeito riqueza'⁹ continuará a 'prover fundos' a custos relativamente baratos para investimentos, até certo ponto baseados em participação e associação de capital, que deverão mudar a configuração de todos os setores da economia, inclusive o setor agroindustrial.

O crescimento do PIB, no grande mercado chinês, deverá atingir um nível de 7,4% anuais na próxima década; uma projeção considerada otimista para crescimento de PIB. Na China, o estado está gradualmente se retirando dos mercados financeiros, sendo substituídos por bancos independentes e, com isto, o acesso ao crédito será cada vez mais baseado no mercado. Estas mudanças farão com que cresçam os níveis de produtividade na agricultura, com o crescimento de importância dos setores de capital intensivo e processadores de alimentos. Mas a China continuará a ser um grande mercado importador de produtos agroindustriais.

Um fato importante a considerar é a onda de privatização dos setores ligados a infra-estrutura nos países asiáticos e da América Latina. Estudo do Banco Mundial indica que para cada 1% de acréscimo no 'estoque' dos investimentos em infra-estrutura, está associado um crescimento de 1% no nível do PIB; e os investimentos em infra-estrutura também acarretam um impacto no nível de consumo, através da redução dos custos internos, em especial no transporte e logística em geral. Entretanto, os investimentos em infra-estrutura reduzem não só o custo dos produtos agrícolas domésticos quanto o custo dos produtos importados, abrindo novas perspectivas de mercado internacional na próxima década. A redução dos investimentos em infra-estrutura

⁹ Devido a grandes ganhos nos mercados financeiros mundiais no início dos anos 90.

decorrentes da crise financeira em diversos países deverá ser substituída por uma nova geração de investimentos nos países da América Latina e da Ásia.

Na Ásia e na América Latina o crescimento populacional deverá situar-se entre 1,3 e 1,5% a.a.; o que deverá acarretar um crescimento na renda *per capita* nessas regiões, abrindo novas perspectivas de mercado na próxima década. O maior crescimento de renda *per capita* do mundo deverá ocorrer nos países desenvolvidos que apresentarão um crescimento populacional de 0,05% a.a, mas, mesmo assim, a demanda por produtos agroindustriais nestes países não deverá crescer como na América Latina e Ásia.

As projeções disponíveis no mercado não levam em conta as mudanças substanciais nos processos de integração regional e no eventual desenvolvimento nas negociações da OMC. As projeções poderão mudar se a Rússia, China, Taiwan forem admitidas na OMC, se a Europa ampliar a abrangência dos países membros e, por fim, se houver implementação de políticas de liberação de comércio nos países da APEC, assim como uma ampliação do Nafta (com progresso nas negociações da ALCA). Desenvolvimentos e progressos de negociações ao longo dessas linhas poderão deslocar as demandas por produtos do setor para patamares superiores àqueles hoje estimados pelo mercado, que já são otimistas.

Existe uma relativa unanimidade entre os analistas de mercado no sentido de que, para o Mercosul ampliado, a superação da crise financeira asiática trará, na próxima década, um crescimento acelerado das economias do bloco. O crescimento da região será liderado pelas duas maiores economias, o Brasil e a Argentina. Na medida em que o Brasil cumprir seus compromissos de disciplina fiscal, será restabelecido o fluxo de investimentos de capitais, podendo o câmbio experimentar um período de apreciação. Com isso, se equilibrará o balanço de comércio entre o Brasil e a Argentina, reduzindo os impactos da desvalorização do real sob o comércio intra-bloco. A adoção da austeridade fiscal pode antecipar o plano de investimentos em infra-estrutura, com impacto potencial sobre o nível de crescimento do Brasil, elevando-o a um patamar muito diferente daquele que prevaleceu nos últimos anos (pouco acima de zero). Os níveis poderiam atingir entre 2 a 4%, mas as perspectivas são de crescimento acelerado no final da década.

No caso brasileiro, os analistas internacionais consideram o PPA (Plano Plurianual de Investimentos) uma possibilidade real, com impacto importante na agricultura, advindos da melhoria na utilização de hidrovias e ferrovias, tornando a produção agrícola acessível a terminais portuários que serão forçados a melhorar a cadência dos embarques, com impacto na eficiência da cadeia da soja, por exemplo, idêntico à adoção do sistema *up river* na Argentina. Por outro lado, a adoção de novos corredores de exportação no Brasil poderá aumentar a área de soja plantada nos estados do Maranhão e Tocantins, de 200 mil hectares, em 1998, para 3 milhões de hectares, no fim da década. Isto teria um impacto substancial no nível de produção de soja-grão no Brasil e eventuais repercussões no mercado externo.

Com os novos *plants* industriais de elevada cadência de esmagamento da soja, maiores do que os brasileiros, a Argentina deverá ganhar substanciais fatias do mercado na exportação de farelo e óleo. A avaliação que o mercado faz da Argentina é de que o potencial produtivo do grão e derivados do complexo soja do país continuará a se expandir rapidamente ao longo da próxima década. O único fator que pode afetar essa perspectiva de crescimento da capacidade produtiva argentina é a combinação de uma redução no nível da demanda global pelos produtos argentinos e preços estáveis ou cadentes dos principais produtos que o país exporta.

Na Argentina, os rendimentos do trigo e principalmente do milho e da soja, ainda são considerados relativamente baixos (em relação, por exemplo, aos Estados Unidos). O crescimento esperado pelo mercado na capacidade produtiva (oferta) na Argentina advirá da adoção de variedades com maior nível de resposta à fertilização e cultivos intensivos em uso de insumos. A Argentina tem o potencial de atingir níveis comparáveis aos rendimentos dos cultivos dos Estados Unidos e este fator é o que influenciará a oferta de trigo, milho e soja na próxima década.

Finalmente, a avaliação prevalecente no mercado é de que a década de preços baixos da pecuária bovina foi ultrapassada e a expectativa é de que os preços deverão crescer, principalmente devido ao fato de que a Argentina foi declarada área livre de aftosa; o que abre grandes possibilidades para Argentina atuar nos mercados de carne bovina, fresca e congelada.

D. Análise das políticas dos países importadores e concorrentes nas cadeias selecionadas

Em termos da análise de políticas dos países concorrentes e importadores é necessário assinalar uma substancial melhora nas condições de competição no mercado internacional. Em geral o denominado 'Ambiente de Política' melhorou substancialmente a partir das reformas internas de desregulamentação dos mercados e das reformas no âmbito da Rodada Uruguai.

Muito embora permanecem elevados os níveis de proteção interna (como no caso da Caixa Azul, nos Estados Unidos e na União Européia), não se pode negar que a situação geral melhorou substancialmente em termos de produção 'orientada para o mercado', redução dos níveis de intervenção do Estado, e a conseqüente redução de níveis de estoques mundiais. As reformas de 1996, nos Estados Unidos, para as políticas de grãos e cereais, assim como as reformas introduzidas no Canadá e no México, fizeram com que a resposta dos produtores aos preços de mercado estivesse mais em sintonia. A reforma da Política Agrícola Comum da União Européia para grãos, cereais e oleaginosas teve efeito idêntico, com melhora das condições de mercado como um todo.

A reforma de políticas nesses países levou a um 'maior realismo' nos custos de arrazoamento de animais no Canadá, no México e na União Européia, melhorando substancialmente a competitividade desses países no mercado mundial. Os preços internos se alinharam aos preços internacionais e os subsídios foram reduzidos para os componentes das rações. O único sinal negativo desse quadro é de que a União Européia permanece com possibilidades de utilizar instrumentos para aumentar estoques de carne bovina e reduzir estoques de cereais e grãos. A agenda 2000 manteve (e até ampliou) subsídios, mas houve melhoras para o quadro geral de cereais e grãos.

Em termos prospectivos, os efeitos das mudanças das políticas de subsídios internos foi a redução da necessidade de subsídios às exportações para a desova de estoques. A redução dos subsídios internos e uma demanda mais sustentável (e eventualmente crescente), nos próximos anos, reduzirá a necessidade da concessão de subsídios à exportação. As condições de preço e aumento de demanda

mundial prevalecerão sobre os compromissos acordados de redução de subsídios às exportações da Rodada Uruguai. Esta é uma constatação inteiramente nova nas análises de mercado, nesta década que se inicia.

A substancial melhora no mercado de carnes suína e de aves, que deverá ocorrer na União Européia e nos mercados mundiais levará a Europa a uma situação completamente nova em que cerca de 60% das exportações deverão ser feitas sem subsídios. Os pagamentos nos Estados Unidos no âmbito do EEP deverão ser reduzidos nos próximos anos, muito embora estes devam se concentrar em mercados-meta.

Para o complexo soja uma avaliação feita pelo mercado nos dá conta de que a redução tarifária generalizada ocasionará uma melhora de acesso aos mercados. As tarifas para cereais e grãos serão reduzidas gradualmente no final da implementação dos compromissos da Rodada Uruguai, representando um fator que deverá impulsionar o comércio mundial através da redução de nível de distorção de preços a médio e longo prazos. Este também é um fato novo.

O aproveitamento dessas condições de melhorias dos mercados, em termos prospectivos, dependerá de uma reorganização de todo o setor empresarial dos países do Mercosul ampliado, muito embora as perspectivas de mercado indiquem de forma inequívoca a necessidade de uma reorganização agroindustrial em torno de grandes Plataformas de Negócios e Plataformas Tecnológicas, que deverão assumir prioridade no contexto do planejamento das cadeias do bloco do Cone Sul na próxima década.

Entre as alternativas para o Mercosul de penetração nos mercados internacionais, o primeiro fato relevante a ser considerado é a tendência de importações da China. O conjunto de projeções de mercado consultado indica que a China permanecerá como importador em níveis sustentáveis de cereais e grãos. O país deverá permanecer como importador de produtos cárnicos. Entretanto, o crescimento maior está reservado para soja-grão e o óleo de soja. Se a China seguir a tendência verificada no passado recente, de crescimento elevado e sustentável do PIB, e da renda *per capita* (com crescimento populacional de 1% apenas), é de se esperar um fortalecimento de preços e o aparecimento de novas oportunidades de negócios no mercado chinês, de grande potencial para os produtos e exportações do Mercosul.

E. Questões críticas e incertezas relevantes nos principais mercados

Duas fontes de incerteza sobre os mercados analisados são levantadas nesta seção. A primeira delas diz respeito às crescentes exigências em termos de qualidade que recaem sobre os produtos transacionados no mercado internacional e seus efeitos sobre este mesmo mercado. A outra, sobre as consequências sobre o preços de fatores extra-mercado, que poderão tomar os exercícios de previsão nada além de mera especulação. Discutem-se, nos dois casos, os mecanismos que podem arrefecer os potenciais problemas.

A tendência verificada no passado recente de menor intervenção relativa do Estado nos mercados contrasta com um processo intenso de regulação em áreas tais como: segurança dos alimentos, controle de qualidade, modificação genética, controle ambiental, 'bem estar' dos animais e processos de produção (caso de defensivos agrícolas e produtos químicos).

Os países importadores estão se tornando cada vez mais exigentes em termos de certificação de insumos, de processos de produção, de embalagem - isso para não falar da grande preocupação do momento, que são os produtos geneticamente modificados. Quaisquer dessas condições tornará necessário encarar os mercados de uma forma diferente. Para as empresas o gerenciamento de novos processos deverá ser acompanhado de uma capacitação da força de venda orientada para os clientes, com grande poder de explicação das novas tecnologias a serem utilizadas. Além de uma nova Plataforma de Negócio, é indispensável a criação de uma Plataforma Tecnológica, intensiva em termos de conhecimento (pesquisa), sem a qual não se viabilizam os negócios, principalmente para as pequenas e médias empresas. Acrescente-se que a Plataforma Tecnológica reduz o custo da informação, reduzindo custos de transação.

Em princípio, nenhum produto pode ser excluído dessa Plataforma Tecnológica, porquanto ela não só é exigência em termos de qualidade, para disputar de forma eficiente um mercado altamente competitivo, como também é uma exigência dos países importadores. Estas preocupações refletem de fato as preocupações próprias dos consumidores. Deste modo, é preciso esclarecer exatamente qual o produto que se comercializa, certificando-se a sua forma de produção e os insumos utilizados. Em paralelo,

é preciso capacitar a força de venda para disputar os mercados de futuro promissor. As novas exigências afetarão não só o processo de produção nos países do Mercosul ampliado mas os padrões de comércio internacional como um todo.

O acordo sobre medidas sanitárias e fitossanitárias foi apenas um ponto de partida para ampliação de soluções multilaterais nessa área. No momento, há uma proliferação de padrões, normas, medidas e procedimentos de certificação que dificultam, senão impedem, o acesso a mercados.

As soluções poderão tardar muito se deixadas nas mãos apenas dos Governos, sendo, portanto, indispensável o concurso do setor privado e, sobretudo, da rede de pesquisa dos países do Mercosul ampliado. O entendimento direto entre os exportadores e os importadores, lastreado em um prévio acordo entre instituições de pesquisa dos países do Mercosul ampliado e suas iguais nos países importadores, abrirá as portas para soluções permanentes e dinâmicas. É preciso 'cortar caminhos', vencer, 'queimar' etapas e buscar soluções de entendimento empresarial dentro de marcos e protocolos tecnológicos, entre importadores e exportadores. Não enfrentar o desafio fará com que as normas sanitárias e fitossanitárias eventualmente possam resultar em verdadeiras barreiras ao comércio.

Com exceção dos preços dos produtos do complexo soja (apenas na primeira metade da década) existe uma relativa unanimidade nos estudos de projeção consultados de que os preços nos mercados mundiais de todos os produtos incluídos nesse estudo apresentam uma tendência *bullish*. As projeções consultadas indicam uma tendência de fortalecimento e uma tendência ascendente, tanto em termos de perspectiva de preços quanto de demanda no comércio internacional.

Todas as projeções não levam em conta as possibilidades de inundações e secas na próxima década, nem a repetição com intensidade de choques climáticos que ocorreram nos fenômenos El Niño e La Niña. As crises financeiras que podem abalar a estabilidade da demanda são fatores de incerteza sempre presentes que podem causar as conhecidas *commodity boom* (choques de oferta) que marcaram os anos 1972 e 1974, com implicações severas para o controle da inflação em todos os países do mundo.

Com um ambiente competitivo assentado em mercados mais livres — considerando-se a possibilidade concreta de redução do nível de subsídios por partes dos países desenvolvidos e restrições aos subsídios internos (Medida Agregada de Apoio), nos países desenvolvidos e, principalmente, nos países em desenvolvimento — os ajustes ocorreriam de forma mais fácil em eventuais choques de oferta localizados em países específicos. O período da metade dos anos 80 (1984 a 1986) foi marcado pela conhecida 'guerra de subsídios'. Mas esta fase não deveria se repetir no horizonte de projeção nos próximos 10 anos.

O comércio agroindustrial está longe de uma situação em que a variação dos preços domésticos guarda direta relação com variação dos preços internacionais (alinhamento de preços FOB e CIF com os preços internos). Há ainda a permanência de políticas internas que isolam os mercados domésticos dos sinais de mercados internacionais, mas nada compatível com o que ocorria no passado. As estratégias e instrumentos de redução de risco de preço ainda não se desenvolveram em grau suficiente para promover uma maior estabilidade nos preços internos. Os mecanismos de administração de riscos como os mercados futuros e de opção não se desenvolveram de forma generalizada no mundo, sendo ainda restrita a poucos países desenvolvidos, além de serem instrumentos complexos, usados apenas por grandes empresas.

F. Identificação de questões que estarão emergindo nos mercados que envolvem negociações multilaterais

No âmbito da OMC, caso prosperem os protocolos de adesão da ex-União Soviética e da China, mesmo com um ritmo lento de redução das atuais barreiras ao comércio em ambos os países, o comércio mundial agrícola e agroindustrial será impulsionado para níveis considerados extremamente elevados. Há grandes dificuldades de incorporação dos demais países da Europa Central e do Leste da Europa no conjunto da EU-15. Entretanto, independentemente do tempo que o processo levar, espera-se que esse movimento traga para dentro da União Européia países de grande potencial agrícola, reduzindo, de forma generalizada, as necessidades de importações agroindustriais.

Permanece como uma grande incógnita o processo de liberalização do comércio nos países

da cooperação econômica da Ásia do Pacífico (APEC). A implementação de 'alguma forma' de zona de livre comércio na região (ainda que seja uma possibilidade remota) ou uma pequena abertura pode mudar muito o quadro de crescimento da importação de produtos agrícolas na região.

As atenções devem estar voltadas para as negociações entre o Nafta e a ALCA, economias agrícolas competitivas e substitutas. É difícil mensurar todos os efeitos para agricultura dessa integração regional devido ao alto grau de competição das economias envolvidas. O acordo poderá alterar a avaliação setorial para investimentos das cadeias em quaisquer países da região. Existe uma grande assimetria, em termos de capacidade de competição entre as economias desenvolvidas, produtoras de cereais, grãos, fibras e oleaginosas, e o resto da América Latina. A essa altura, é difícil prever qual seria o impacto final de um progresso substancial na ALCA em termos de abertura de mercados e a possibilidade de concorrência e competição nos mercados importadores da América Latina. O maior desafio de prospecção de mercado hoje consiste em conseguir identificar qual será a tendência dos mercados produtores e consumidores no Hemisfério, após uma eventual integração dentro das negociações da ALCA.

Finalmente, há que se considerar que não existe um quadro previsível para a evolução das negociações agroindustriais no âmbito da OMC. Uma interpretação possível para os acontecimentos em Seattle é de que o preço a ser cobrado pelas economias desenvolvidas (União Européia e Estados Unidos) para um avanço ainda que modesto na revisão do Acordo Agrícola seria ainda muito mais alto do que se antecipava originalmente. Se, por parte dos países da União Européia e dos Estados Unidos há uma demanda para cobrar dos parceiros maiores concessões em todas as áreas, no comércio internacional, por outro lado, não há uma relativa disposição, por parte de todos os demais países, entre eles as nações agroexportadoras e importadoras de produtos agrícolas, de pagar o preço cobrado. No ritmo em que se processa o início das negociações da OMC, dentro do Artigo 20 do Acordo Agrícola, não se pode antecipar choques ou mudanças substanciais no quadro de comércio internacional de produtos agroindustriais; qualquer mudança do quadro negociador, em termos de cadência e direção, poderá acarretar modificações nos cenários setoriais dos complexos agroalimentares no Hemisfério.

G. O novo paradigma do comércio agroindustrial

O antigo paradigma de comércio de *commodities in natura* foi substituído na presente década por uma expansão do comércio de produtos processados de alto valor. Não se trata de produtos processados que ainda são *commodities*, mas produtos de alto valor adicionado. O comércio dos produtos industrializados de origem agroindustrial domina hoje o comércio agrícola internacional, e sua proporção aumentou de 23% para cerca de 50% do comércio agrícola. A proporção do comércio agrícola dos produtos básicos e *in natura* reduziu-se a cerca de 30% e cerca de 20%, respectivamente; o restante do fluxo de comércio são de produtos intermediários industrializados ou processados.

Esse novo paradigma deve constituir elemento para uma reflexão acerca do posicionamento dos empresários do Mercosul ampliado em relação aos produtos agrícolas.

Em primeiro lugar existe um desconhecimento acerca dos produtos processados, porquanto, não sendo *commodities*, prevalece a marca, o tipo de produto exportado, o tipo de consumidor no exterior, etc. Em segundo lugar, quando o produto tem um alto grau de processamento industrial e maior valor adicionado existe um efeito escala significativo em termos de economicidade de produção. Por outras palavras, existe um tamanho ótimo de indústria. Por exemplo, um produto processado como *baby food* ou *corned beef* só pode ser produzido e exportado por empresas de grande porte.

Portanto, a negociação comercial, neste novo *mix* de produto, é mais dispendiosa, uma vez que é preciso ter conhecimento de até que ponto o tamanho das plantas agroindustriais do Mercosul ampliado são competitivas.

Em terceiro lugar, os (países) importadores são exigentes em termos de certificação de processos, produtos intermediários utilizados, normas de embalagens, conhecimento de marcas, etc. Os países e as agroindústrias do Mercosul ampliado, salvo exceções, naturalmente, não estão preparados para o comércio destes produtos. O grau de exigências de certificação dos produtos é muito maior do que o que existe em termos de *commodities* hoje.

Em todo caso, esse novo paradigma indica muito claramente que existe um novo padrão de comércio concentrado muito mais em produtos processados do que em *commodities*. Este fato

e a abertura de comércio de produtos hortifrutícolas são caminhos novos que devem ser explorados pelo Mercosul ampliado.

Em outras palavras, os produtos processados e frutas, hortaliças, vegetais e legumes são produtos de alto valor que devem receber prioridade no processo de ampliação de mercados de *commodities* e matérias primas tradicionais (nos setores, por exemplo, de grãos, oleaginosas, cereais e fibras). Esta tem sido a tendência do comércio mundial de produtos agroindustriais, conforme assinalam as estatísticas e os trabalhos técnicos disponíveis na literatura (Lodoño, 1999).

IV. Inserção do Mercosul ampliado nos mercados mundiais

A. Introdução: oportunidades para cadeias regionais integradas de penetração em novos mercados

O objetivo desta seção é assinalar possibilidades de penetração de cadeias competitivas regionais integradas, dos países do Mercosul ampliado, nos mercados mundiais. É importante frisar que estamos tratando de vantagens potenciais, e, portanto, a ênfase da análise se dará em relação aos produtos que ainda não demonstraram sua total potencialidade, mas que se reconhece que já demonstraram potencial competitivo de maneira parcial. Desta forma, produtos com vantagens competitivas plenamente estabelecidas – como no caso do complexo da soja, por exemplo – não serão considerados. A tônica da seção recai sobre os novos produtos originários de cadeias integradas regionais.

Uma oportunidade interessante, vale ressaltar, mesmo no caso do complexo soja, é o da complementaridade entre os países do bloco no regime de exploração de mercados externos. A Argentina exporta quantidades relativamente menores de soja-grão e o Brasil é um grande exportador de grãos. O Brasil exporta entre 9 e 11 milhões de toneladas de grãos e a Argentina entre 1 e 2 milhões de toneladas. A Argentina partiu de seus novos *plants* industriais e está exportando em torno de 13 a 15 milhões de toneladas de farelo; enquanto o Brasil exporta de 9 a 11 milhões de toneladas. No caso do óleo, a Argentina exporta sistematicamente o dobro das exportações brasileiras, entre 2,5 e 3 milhões

de toneladas; enquanto que o Brasil exporta entre 1,5 e 2 milhões de toneladas apenas.

Assim, o Brasil tem exportado um maior percentual relativo de grão, vis-a-vis farelo e óleo. A Argentina tem apresentado um perfil exportador inverso. No caso ainda da soja, o Brasil tem necessitado de importar soja-grão (com volumes que já superaram 1 milhão de toneladas). Tem se abastecido de soja paraguaia. Com a abertura comercial o sistema livre de compra e venda de grão torna-se consistente com uma política de abastecimento de grão para esmagamento, com a adição de uma nova dimensão de *sourcing* regional – o que representa um avanço em relação ao passado. Destarte, no complexo soja, a região está se transformando em uma fonte de grão, farelo e óleo confiável – dentro de um processo natural de articulação de especialidades regionais. No final da década poderá haver uma especialização crescente no complexo soja com a Argentina predominando no farelo e no óleo e o Brasil no grão.

Uma outra cadeia que tem apresentado um elevado grau de integração vertical na região é o complexo milho-frango para exportação. Os criatórios brasileiros têm se abastecido, no Sul e no Sudeste, de milho proveniente da região e de milho do Centro Oeste brasileiro. Eventualmente são abastecidos com o milho argentino. As cadeias de frango de Santa Catarina e Rio Grande do Sul são altamente eficientes (em razão de elevados padrões de conversão ração:frango vivo) e no futuro poderão ser abastecidas com o milho proveniente da Argentina – o que formaria um conjunto de elevados níveis de competitividade em nível de bloco regional. Estudos feitos acerca das cadeias do Mercosul indicam elevados padrões de competitividade do frango produzido no Brasil com milho argentino.¹⁰

Uma perspectiva favorável de integração se afigura promissora no caso do leite e derivados. Foi detectada uma demanda, por parte dos laticínios, para laboratórios independentes de referência, para que estes estabelecimentos possam desfrutar de preços diferenciais por qualidade e características do leite. Empresas transnacionais, muito embora tenham como

mercado-meta o mercado regional, têm investido e realizado análise do aproveitamento da matéria prima da região para a produção e exportação de produtos lácteos (queijos, por exemplo). Há grande capacidade de produção regional, em um mercado já relativamente abastecido. Apesar de ainda inexploradas, há oportunidades importantes nas exportações – dentro do conjunto da cadeia regional – em um ‘novo’ mercado. Neste caso, a qualidade mínima do produto é essencial, para a conquista do novo mercado. Este é um novo filão de negócios, no qual a qualidade do produto pode ser atingida a partir da integração da pesquisa com laboratórios especializados na prestação dos serviços necessários.

Um outro exemplo importante reside na cadeia de processamento de tomate industrial. O Mercosul parece estar se consolidando em supridor da polpa de tomate concentrada, com forte conotação regional (hemisférica). A cadeia do bloco regional (se assim podemos denominar a união de cadeias em países do bloco) apresenta a vantagem de poder oferecer um produto de contra-estação, em um mercado mundial em expansão, uma vez que o Brasil, Chile e Argentina somam cerca de 60% da produção do Hemisfério Sul.

Uma complementação que se desenhou recentemente foi a combinação do vigor competitivo do conglomerado competitivo calçadista brasileiro (Vale dos Sinos) com a eficiente produção de couros na Argentina. Apesar de dificuldades de suprimento de matérias primas (couros) para abastecer ambas as indústrias de calçados dos dois países, nota-se uma oportunidade de integração de cadeias de produção de matérias primas com produtos elaborados, com vistas às exportações. Dificuldades de suprimento são superadas com investimentos e desenvolvimento, no caso dos curtumes. As dificuldades são indicativas de possibilidades de exploração de oportunidades de desenvolvimento de indústrias regionais – que, no caso do complexo couro-calçadista, é de grande valor adicionado. A região concentra a produção de insumos para a indústria calçadista argentina (Amorim, 1999, pág. 35).

A cadeia da carne bovina tem uma vertente de negócios já explorada e consolidada, com carnes processadas e industrializadas. Mesmo no segmento de carnes verdes a região é exportadora expressiva. Mas esta é uma área importante para atração de novos investimentos. Trata-se de uma vocação natural da região, onde as conquistas na melhoria da sanidade animal abrem novas e

¹⁰ FGV/IPEA. 1999. Estudo da competitividade das cadeias agroindustriais do Brasil. Lopes, Mauro de Rezende (Coord.). IPEA/FGV. Brasília.

importantes perspectivas. O tema será retomado mais tarde.

No setor de frutas há potencial de ganhos de economias externas com a integração da produção, marketing e distribuição de frutas de clima temperado com frutas tropicais. Esta oportunidade ainda não foi estudada em detalhe. Na região há países produtores de uma ampla gama de frutas, com safras em épocas diferentes (e controláveis com irrigação). Este conjunto de frutas pode ser uma mescla de sabores que merece consideração para o abastecimento dos mercados consumidores todo o ano com frutas temperadas e tropicais. Há sistemas eficientes de distribuição de países da região, como no caso do Chile (com as chamadas 'malhas' comerciais); enquanto outros países ainda não desenvolveram canais de acesso suficientemente eficientes para aproveitar oportunidades de negócios no mundo.

Um mercado que está em franca expansão, que merece especial consideração por parte dos institutos de pesquisa e do empresariado regional, é o dos produtos orgânicos. Mercados de elevado padrão de renda conferem a estes produtos preços diferenciais. Este mercado tem crescido e apresentará elevados índices de crescimento no futuro próximo. Trata-se de um conjunto de produtos intensivos em conhecimento. Mas a pesquisa na região já despertou para esta nova vertente do conhecimento, necessitando converter o interesse na agricultura sustentável em novas oportunidade de negócio.

Finalmente, há oportunidades de desenvolvimento de novos negócios para a exportação, nos quais é possível a integração regional na alavancagem de setores de grande potencial na penetração nos mercados externos. O processo de descoberta de novos negócios surpreende. De forma muito rápida, oportunidades potenciais convertem-se em projetos e investimentos com muita eficiência. Um exemplo recente é o investimento da Carroll's Foods do Brasil – um *joint venture* do grupo americano Smithfield Foods e a empresa fluminense MPE Participações – que resultou na Granja Diamantino, em Mato Grosso, para exploração da produção de carne suína, inclusive para a exportação. As avós das matrizes são da PIC Agroceres e o projeto será o maior do mundo, na linha de ciclo completo. A princípio o sistema deverá se abastecer de milho produzido localmente, mas está prevista a importação se necessário. A região tem na carne suína um potencial de exportação (em parte já realizado), tendendo a crescer a partir do próximo ano, com

a declaração por parte do Escritório Internacional de Epizootias, do Brasil como país livre da Peste Suína Clássica.

Destarte, há oportunidades de penetração de cadeias regionais integradas nos mercados internacionais. Como os exemplos citados, há muitos mais ainda por serem conhecidos e, sobretudo, explorados, na linha de forte complementaridades de competências incrementais entre os países da região. O grande desafio reside em se entender qual o verdadeiro processo de descoberta de novos negócios. As empresas do exterior têm um processo de permanente busca de novos negócios. Resta desenvolver sistema idêntico nas empresas do bloco regional.

Componentes importantes de alavancagem de novos negócios, cujo desenvolvimento facilita a descoberta de novos investimentos, são a eficiência no processo de redução de custos com incorporação de tecnologias de produtos e de processos; a realização de investimentos em novos sistemas logísticos e redução dos custos de transportes – para as *commodities* tradicionais; a disponibilização de conhecimento da pesquisa para produtos não-*commodities*; investimentos em desenvolvimento de mercados e marketing com o objetivo de atingir novos mercados; e, finalmente, o desenvolvimento de uma mudança tecnológica organizacional, a partir da conscientização das empresas da região de que, associadas, serão melhores competidoras do que isoladas – o que envolve mudança de paradigma.

B. Potencial de suprimento de matéria prima para desenvolvimento de uma ampla gama de novos negócios na região

O objetivo desta seção é não só apresentar a percepção dos analistas internacionais acerca do potencial de competitividade de um setor de um país da região mas também mostrar que este potencial pode representar um efeito catalítico de desenvolvimento de uma ampla gama de negócios nos setores do SAA do Mercosul ampliado.

Quando se fala de fatores diferenciais, do ponto de vista da competitividade potencial dos países da região nos mercados mundiais, o caso argentino deve ser destacado. A literatura consultada indica que no Mercosul ampliado – tal como é percebido pelos especialistas e analistas de mercado, de institutos e empresas privadas e de instituições como o USDA e a

OECD – haverá avanços importantes e ganhos potenciais de competitividade na Argentina, principalmente em cereais e grãos.¹¹

É importante ressaltar, logo de início, que há, contudo, outras oportunidades de avanços na eficiência das cadeias, que poderão abrir mercados para o bloco, para os quais os empresários deverão estar atentos e deles se beneficiarem. Mas deve-se notar que muitas destas oportunidades ainda não foram consagradas na literatura como potencial, vale dizer, imediato, ou no curto prazo, para os países do Mercosul ampliado. Se vamos falar preliminarmente em cereais e grãos, por exemplo, outros países do bloco têm possibilidades, mas os desafios são muito maiores do que na Argentina, no caso destes produtos.

Alguns estudos apontam que a inserção competitiva do Mercosul ampliado no mercado internacional de cereais e grãos terá na Argentina uma 'ponta de lança'. O mercado avalia que o processo de desregulamentação da economia no agro argentino ainda não produziu todos os efeitos esperados e potenciais. A privatização dos elevadores de grãos e instalações portuárias já apresentam resultados de redução de custos, mas poderão gradualmente atrair novos investimentos e mudar mais radicalmente ainda a estrutura de custos, principalmente através de benefícios de economias em logística. A logística conhecida como *up river*, deverá reduzir de forma significativa custos e impulsionar a competitividade. No caso argentino há uma combinação do sistema *up river* com plantas de esmagamento de soja que são o 'estado das artes' no mundo hoje, com cadência de esmagamento de até 12.000 toneladas dia. Estas plantas na Argentina já têm seus efeitos sentidos no mercado mundial de produtos do complexo soja.

De acordo com estudo da OCDE (OCDE, 1996), a mudança dos sistemas de cultivos extensivos atuais para outros ainda mais intensivos pode elevar substancialmente os ganhos de produtividade na Argentina. No caso do trigo, por exemplo, de um rendimento médio de 2 toneladas

por hectare é possível atingir a marca de 4,2 toneladas por hectare – e, em áreas de baixo nível de intensidade nas explorações, pode-se até aumentar mais ainda esse nível de rendimento. Os analistas acreditam que o milho terá ganhos de produtividade significativos a longo prazo, podendo atingir níveis até 79% acima dos níveis atuais¹². E no caso da soja, os rendimentos poderão crescer 43% acima dos níveis médios atuais no país (OCDE, 1996).

Caso a relação de preços entre grãos e pecuária bovina venha favorecer os primeiros, a área destinada a cereais e grãos pode crescer substancialmente. O mercado avalia que a Argentina tem um potencial de incorporação de área de cerca de 8 milhões de hectares nos seus cultivos; isto se os preços internacionais e o *sourcing* de capital se mostrarem atrativos. Por conseguinte, na próxima década, a boa evolução dos preços relativos de trigo, grãos e oleaginosas (nesse último caso, a partir da segunda metade da década que se inicia) poderá impulsionar a produção agrícola argentina, beneficiando toda a região no suprimento de produtos e matérias primas para o consumo, industrialização, produção de carnes, produção de uma ampla gama de alimentos processados, enfim, desenvolvimento (potencial) de inúmeras atividades em parceria e consorciação no bloco regional.

Porém, a Argentina tem uma desvantagem significativa na exportação para fora do Mercosul, pois os custos de fretes são elevados para o exportador argentino que está distante dos grandes mercados importadores. Entretanto, parte da produção do país pode ser exportada para o Chile, Peru e, principalmente, para o Brasil, devido ao acesso preferencial dentro do Mercosul, onde poderá ser aproveitada em atividades competitivas que dependam de matéria-prima de baixo custo relativo. As vantagens, portanto, não são somente nas exportações, e sim repousam em empreendimentos do bloco.

C. Inserção do Mercosul ampliado nos mercados tradicionais de carne bovina

Os analistas de mercado indicam que, na atual conjuntura, um dos mercados de maior possibilidade de crescimento é o do consumo de um produto de elevada elasticidade-renda da demanda: as carnes, em especial a carne bovina. O aproveitamento deste potencial, apesar da competitividade natural da região, demandará esforços por parte da pesquisa dos países do

¹¹ Ver, por exemplo, Adams (2000); Ambrose (2000); Lapp (2000); USDA (2000) e OCDE (1996).

¹² A Argentina tem rendimento de milho da ordem de 6 a 9 mil quilos por hectares e em algumas áreas do país chegam a produzir 12 mil quilos por hectare, neste caso, rendimento comparado aos cultivos mais produtivos dos Estados Unidos.

Mercosul ampliado para desfrutar das boas perspectivas do comércio mundial deste produto na próxima década.

A inserção definitiva dos países do Mercosul, notadamente Argentina, Uruguai e Brasil, depende da erradicação da febre aftosa. Em 1927, os Estados Unidos introduziram uma legislação sanitária banindo as importações de carnes de países com esta doença. Nessa legislação foram criados na prática dois mercados distintos: o chamado Mercado do Pacífico e o Mercado do Atlântico. O Mercado do Pacífico experimentou crescimento sustentável, enquanto os países exportadores no Mercado do Atlântico não lograram explorar os potenciais de exportação de carne bovina por diversas razões, sendo a mais importante delas os problemas de controle da sanidade dos rebanhos. Os diferenciais de preços são substanciais entre as duas regiões. Em média, a carne bovina exportada pela Austrália vale cerca de 40% a mais do que a carne exportada pela Argentina. Em meados dos anos 90, o preço da carne bovina Australiana valia cerca de 60% mais do que a carne bovina exportada pelo Uruguai.

A legislação americana requer que todo país esteja livre de aftosa para ter acesso ao mercado americano e, neste sentido, dentro do Mercosul ampliado, apenas o Uruguai, em 1995, havia atingido essa posição. Todavia, na Argentina e no Brasil há avanços positivos na criação de áreas livres da doença. Há, contudo, muito mais a ser feito nesta linha de ação.

O Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias da Rodada do Uruguai acarretou mudanças na legislação sobre a matéria nos Estados Unidos, em 1995. O país passou a reconhecer o princípio de regionalização, o que quer dizer que é possível haver a importação de carne bovina de países que têm focos de febre aftosa, mas que mantêm áreas livres da doença. As condições, entretanto, continuam sendo bastante restritivas. Neste momento, nos EUA são permitidas importações do Uruguai e da Argentina, a partir de áreas delimitadas. Entretanto, a avaliação de risco zero ainda pode ser aplicada, como ocorre no Japão.

Os países do Pacífico estão gradualmente adotando legislações idênticas àquelas adotadas

nos Estados Unidos. A longo prazo o Mercosul pode se inserir competitivamente nos mercados asiáticos e até mesmo nos Estados Unidos, devido ao baixo custo de produção de carne bovina; e, sobretudo, aos esforços dos países do bloco no sentido de erradicar (ou, no mínimo controlar) a febre aftosa – como reconhecem os analistas do mercado de carne bovina.

D. Inserção de países do bloco em novos nichos de mercado

Esta seção apresenta e discute a possibilidade de penetração de países da região em novos mercados de carnes, que estão se consolidando após a crise financeira asiática, nos quais reconhece-se o vigor competitivo do Mercosul ampliado.

Os analistas de mercado caracterizam como novos nichos os mercados potenciais, em certo sentido mercados denominados 'novos' porque capazes de absorver grandes volumes relativos de um determinado produto. Nestes mercados podem estar atuando concorrentes com tradição e onde um outro país ou bloco de países pode penetrar, deslocando fornecedores tradicionais naquele mercado.

Os estudos de mercado de produtos agrícolas, levados a efeito por especialistas da OCDE, do USDA¹³ e de países que concorrem nestes mercados indicam que tal é o caso das carnes, para o Mercosul ampliado, em particular para a Argentina e o Uruguai (já que o Brasil já é um exportador de carnes processadas e industrializadas, não sendo um 'novo' fornecedor no mercado).

Por conseguinte, é preciso enfatizar que quando se apresenta e se discute um 'novo nicho' parte-se de uma avaliação de analistas do exterior – e não de algo que tem potencial mas não está, em termos de demanda e competitividade de custos, suficientemente maduro para representar um negócio de resultados imediatos. No caso das carnes, o caso é paradigmático no sentido do amadurecimento da cadeia para poder atrair investimentos, tecnologias de produtos e processos e gerar novos negócios; e, portanto, levar os países a penetrarem em novos mercados. Partimos sempre de uma avaliação feita por analistas de mercado; como no caso da carne que passamos a discutir.

Esforços de combate à febre aftosa, reorganização dos mercados, investimentos em

¹³ OCDE (1997), OCDE (1998), USDA (2000).

tecnologia de produtos (genética, alimentação animal, etc.) e processos, assim como em todos os elos das cadeias, e novos enfoques de marketing, além da capacitação da força de venda, podem aumentar a competição do complexo de carne bovina da região. Diretamente nos mercados dos países do Pacífico Asiático, onde atuam importantes *players*, tais como Austrália, Canadá, Nova Zelândia e Estados Unidos.

Entretanto, permanecem dúvidas importantes acerca da possibilidade do aproveitamento do acesso a esses mercados. As dúvidas podem ser resumidas em seis pontos:

- a) a Argentina e Uruguai poderão ter sua zonas produtoras incluídas no rol das zonas livres de aftosa sendo reconhecida pelos países importadores do Pacífico asiático?;
- b) na revisão do Acordo Agrícola é preciso reconhecer os modestos resultados neste tópico e ampliar o nível das cotas tarifárias e reduzir os níveis de tarifas extra-cotas (como no caso dos Estados Unidos). Uma ampliação das quotas ou redução das tarifas extra-cota nos mercados norte-americanos propiciará uma maior competição da Argentina naquele mercado?;
- c) a soma dos efeitos de acesso ao mercado do Pacífico asiático e dos Estados Unidos elevaria substancialmente, de acordo com as projeções disponíveis, os preços da carne bovina na Argentina e Uruguai, estimulando a produção e elevando a rentabilidade da cadeia no Mercosul?;
- d) a Argentina e o Uruguai teriam condições de abastecer a demanda dos países do Pacífico asiático, caso haja uma abertura relativa de mercados? Pelo menos em montantes maiores dos que existem hoje - caso contrário, se a produção não acompanhar o ritmo de demanda, os preços poderão erodir vantagens comparativas dos dois países nos mercados mundiais. A Argentina e Uruguai poderão competir nos mercados mundiais apenas com a carne congelada ou poderão abastecer esses mercados com o chamado *chilled beef*?;
- e) uma pergunta importante é: quais as possibilidades tecnológicas de distribuição da carne bovina produzida a pasto ou produzida sob regime de confinamento? E qual a tecnologia que poderá transformar a carne bovina exportada de congelada para *chilled beef*, já que esta última desfruta de preferência entre os consumidores?;
- f) finalmente, como podem ser comparados os custos de processamento e transporte da Argentina e do Uruguai com outros exportadores no contexto dos mercados mencionados?.

As conclusões derivadas de estudos de cenários de mercados, feitos por analistas setoriais, indicam que os mercados dos Estados Unidos e dos países do Pacífico asiático representam um mercado de alto valor para as exportações do Uruguai e Argentina. Avalia o mercado ainda uma necessidade de desenvolvimento de tecnologia de processos de *chilling* e a necessidade de redução nos custos de transporte a longa distância, uma logística especial para esse tipo de produto.

Hoje o Mercosul (Argentina e Uruguai) ainda permanece competitivo no segmento da carne bovina congelada, mas o grande mercado é o de carne bovina *chilled*. Uma combinação de tecnologia para a carne semi-congelada e a produção de carne através de sistema de confinamento poderá adicionar grande valor no comércio de carne bovina para os mercados mencionados. De todo modo, estes estímulos necessitarão encontrar um setor baseado em gerenciamento de processos para que se desfrute de todas as possibilidades iminentes.

Os mercados-meta, no contexto dos países Pacífico asiático, com grande potencial de absorção das exportações da Argentina e do Uruguai são a Coreia e o Japão. A exploração de oportunidade de penetração nesses mercados poderá mudar substancialmente a configuração atual da repartição dos mercados de carne bovina no Pacífico asiático. Uma competição dos países do Mercosul acarretará uma queda dos preços na região, forçando os Estados Unidos e a Austrália a introduzirem gerenciamento de processos de reestruturação da sua atividade de produção de carne bovina em todos os estágios das cadeias.

A Austrália e a Nova Zelândia deverão canalizar crescentes quantidades de carne bovina para os Estados Unidos e Canadá, na hipótese das quotas tarifárias nos Estados Unidos venham sofrer uma expansão. Entretanto, as oportunidades para as exportações do Uruguai e Argentina naquele mercado, mesmo com ampliação das

quotas, exigirão muito esforço de produção, qualidade e capacitação da força de venda.

A conclusão final é de que esses mercados apresentam possibilidades satisfatórias de expansão das exportações do Uruguai e da Argentina – que merecem consideração especial, nos estudos de clientes como foco central dos negócios de pecuária bovina; de inteligência de mercado; de prospecção e penetração de mercados; tudo com o objetivo de criar novos modelos de venda e capacitar a força de venda do Mercosul ampliado.

No caso argentino a competição por terras de lavouras e de pastagens, dos grãos com a carne, tem reduzido a disponibilidade do produto para exportação. Na Argentina a competitividade está lá e viva, mas há a competição dos grãos. Uma possibilidade de complementação é uma garantia de suprimento para a exportação da Argentina, com o Uruguai e o Brasil – todos os três países, isto é, a região, representando uma fonte confiável de fornecimento do produto, independentemente de eventual escassez temporária do produto em um dos países.

O caso da competitividade da carne é paradigmático: um esforço de pesquisa, defesa e sanidade animal, avanços nos produtos e processos tecnológicos de abate, marketing exportador, etc. acabou por tornar o bloco reconhecido no exterior como um novo parceiro, concorrente e muito capaz. Contudo, novos investimentos em pesquisa são necessários para consolidar esta posição e tendência.

Vale mencionar também que o Brasil se consolidou como exportador de carne bovina, tanto industrializada como carne congelada e desossada, além de ser um grande fornecedor de *frozen cooked beef* - e tem perspectivas de crescentes exportações de carne verde (gado alimentado a pasto, do tipo zebu, carne esta com baixo teor de gordura). Entretanto, para a carne brasileira há consenso entre os analistas de mercado de que as barreiras sanitárias são por parte dos grandes importadores mais restritivas, apesar do fato de que os esforços de combate à aftosa têm logrado reduzir estas restrições, de forma gradual.

Quanto à carne de aves, o Brasil já é um grande participante do mercado mundial e pouco há a acrescentar acerca de novas oportunidades de mercado para o Mercosul neste tipo de carne, exceto no caso de uma nova dimensão de

integração vertical no bloco. É certo que a complementaridade no fornecimento do milho argentino aos complexos da avicultura do sul e do sudeste brasileiro são um fator preponderante na manutenção dos mercados atuais e para penetrações em novos mercados. Quanto maior a integração nesta linha, tanto maiores as possibilidades de transformar um negócio consolidado em novo negócio dinâmico.

É importante frisar que, na verdade, há muitas outras oportunidades de exploração e penetração de mercados para inúmeros produtos agroindustriais do bloco regional, tanto produtos processados quanto *commodities*. Mas os desafios a serem vencidos são muito grandes e hoje de difícil quantificação. Só agora o Mercosul ampliado desperta para as possibilidades de se integrar para competir no exterior. Este é um fato novo. Seria prematuro avançar propostas concretas, quando o tema é muito tão novo quanto o que se delinea no momento.

E. Tópicos selecionados de segurança alimentar como fator condicionante dos mercados

A segurança alimentar é um tema a ser acompanhado de perto, devido a seu potencial de impulsionar os mercados mundiais importadores de produtos agrícolas. A questão fundamental de segurança alimentar havia sido relegada a um segundo plano devido a desregulamentação dos mercados mundiais e a abertura de comércio.

Entretanto, uma reunião de cúpula da FAO, em Roma, nos dias 13 a 17 de novembro de 1996, alertou para a necessidade de se garantir segurança alimentar para atacar o problema da fome no mundo. Esta iniciativa pode representar um fator importante de abertura de mercados para os produtos do Mercosul. Foram discutidos estudos apresentados em diversos volumes, retomando-se temas importantes como a nutrição adequada e acesso a alimentação por parte dos consumidores pobres de todos os países do mundo.

No plano de ação da Declaração de Roma, as resoluções adotadas naquele fórum ainda deverão produzir efeitos a médio e longo prazos. A solução de compromissos da Conferência de Roma consistiu em adotar resoluções que conciliavam os interesses de abertura de mercado com a necessidade de abastecimento de alimentos no mundo. A segurança alimentar se

processaria “através de um sistema de comércio internacional justo e orientado para o mercado”. Uma recomendação importante foi o aprofundamento das reformas agrícolas a partir da Rodada Uruguaí. A questão da instabilidade relativa dos preços também foi abordada no relatório e na reunião de cúpula.

A revisão da literatura produzida pela Cúpula de Roma indica uma série de preocupações e advertências com relação a segurança alimentar. Entre elas, merecem destaque o risco de suprimentos, o risco de preços, o risco da variação acentuada de preços com choques de oferta e fortalecimento (sobrevalorização) das moedas dos países exportadores. Questões da maior relevância, entretanto, como a questão dos preços dos alimentos, não foram devidamente tratadas. Os impactos desta reunião a curto e médio prazos não se farão sentir de forma clara. Entretanto, esta preocupação com os preços dos produtos e privação social permanece viva. Elevações de preços reduzem a renda real de consumidores pobres – o que causa severa privação social.

Um ponto muito importante é o de que a queda de preços reais dos alimentos básicos encontrará um grande mercado potencial no futuro. Principalmente em diversos países em desenvolvimento, inclusive no Brasil, onde um estudo feito pelo IBGE indica que existe no país uma população quase do mesmo tamanho da população argentina com nível de renda abaixo do nível da pobreza. Há divergências quanto a estas estimativas, mas há consenso quanto ao grande mercado potencial para alimentos.

Eventuais melhorias na distribuição de renda se refletirão em uma demanda acelerada por cereais, grãos e oleaginosas, no mundo todo. Vale mencionar que até recentemente considerava-se difícil haver melhorias significativas na distribuição de renda, mas o Plano Real acarretou, com o fim do imposto inflacionário, uma melhoria da renda real de camadas de baixos níveis de ingressos. Não se quer dizer com isso que não persistam ainda níveis alarmantes de concentração de renda no Brasil e no mundo. Crescimento com distribuição de renda reduziriam excedentes exportáveis do Brasil e da região. Entretanto, se houver capital para expandir o potencial produtivo das cadeias do Mercosul ampliado, as competências na exportação poderão atender à expansão da demanda interna, garantir segurança alimentar e exportar.

V. Visão estratégica empresarial prevalente no Mercosul ampliado

A. Visão estratégica e ações das empresas e dos conglomerados agroindustriais de grande porte

O objetivo desta seção é, através de um texto sintético, indicar como as grandes empresas organizaram e conduziram seus negócios no bloco regional. A organização de negócios das grandes empresas é peculiar e merece ser discutido (associação de capitais, *joint ventures*, fusões e aquisições, etc.). É muito importante assinalar também que sobre uma sólida base tecnológica (própria, de empresas privadas e, sobretudo, de entidades públicas de pesquisa), as grandes empresa montaram uma organização de negócios altamente eficiente que merece registro, em razão de representar lições importantes.

A abertura comercial serviu para induzir as indústrias a olharem ‘para dentro’. A competição com o produto importado levou as grandes cadeias e os grandes conglomerados industriais a racionalizarem seus custos e se prepararem para competir, com objetivos claros de geração acelerada de receitas e, sobretudo, de resultados. A segunda geração de conseqüências da abertura comercial consiste em uma nova visão entre os grandes complexos agroindustriais.

O setor empresarial passou a ver o produto importado ou o produto com o qual compete em terceiros mercados como um sistema muito mais complexo, em que, por trás do produto, existe pesquisa tecnológica, logística eficiente e competitiva e um processo de organização de cadeias muito similar ao que prevalece nos grandes complexos agroindustriais competitivos no mundo desenvolvido. A organização das cadeias por contratos, por mecanismos de coordenação e governança dos complexos agroindustriais, é uma realidade nos países desenvolvidos e apenas dão os primeiros passos em países da América Latina e do Mercosul.

Pelo porte dos novos complexos do Mercosul, estes se constituem em verdadeiras subcadeias dentro de uma cadeia geral. Por exemplo, no caso das oleaginosas existem subcadeias na Argentina e no Brasil, atendendo a mercados locais e à exportação. Estas subcadeias são

clusters organizados sob a forma de investimentos de grandes grupos de *traders*, aliados a grupos financeiros. Uma nova conformação das cadeias consistiu na organização através de *clusters* montados a partir de fusões e aquisições de empresas. Empresas multinacionais montaram um sistema de organização de seus negócios em escala mundial.

“Os anos 80 foram caracterizados por uma onda de investimentos cruzados entre empresas alimentares européias e norte-americanas, seguindo a forte oscilação do dólar. Nos anos 90 estes investimentos assumem um perfil mais global, visando também outros mercados dinâmicos, sobretudo na América e Ásia. Diferentemente dos períodos anteriores, as exportações passam a complementar estratégias de internacionalização via investimento direto” (Wilkinson, 1999; p.10). Esta tendência está muito bem documentada e foi assinalada em diversos estudos do Proyecto Global. Através de fusões e aquisições, a estratégia dos grandes complexos instituiu mecanismos de coordenação própria dentro das organizações de negócios.

Este processo foi claramente identificado no Mercosul:

“Este processo de internacionalização patrimonial e dos mercados está sendo acompanhada por estratégias de especialização em torno do *core business* de cada empresa” ... “esta especialização toma forma de reconcentração de atividades em torno de etapas específicas da macro-cadeia agroalimentar e a diversificação horizontal começa a substituir a integração vertical como estratégia dominante. Isto simultaneamente rompe barreiras entre cadeias e provoca maior interdependência entre os atores ao longo da cadeia refletida no recurso crescente a alianças e estratégias entre as empresas líderes” (Wilkinson, 1999; p.10).

Acresce ainda que o relativo avanço da tecnologia de arquitetura financeira já foi claramente identificado: “...os novos requerimentos do processo inovativo coincidem com ampla mudança na estrutura da propriedade do capital agroindustrial e do ambiente competitivo nas indústrias de alimentos e bebidas dos mercados recém integrados” (Lemos, 1999; pág. 3). Este mesmo estudo indica a “rápida integração do mercado financeiro internacional, adquirindo o movimento de capitais mobilidade sem

precedente nos últimos 15 anos”. O estudo assinala ainda que a estabilidade macroeconômica cria novos incentivos para investimentos no setor agroindustrial.

O ambiente competitivo dentro do bloco regional aumentou gradualmente, como mostra um estudo do Proyecto Global:

“Em geral, as empresas agroindustriais estabelecidas buscaram ampliar sua presença no “core business” dos mercados nacionais que atuavam visando competir com importações e novos entrantes, sendo, portanto necessários, investimentos em reestruturação tecnológica e gestão.” (Lemos, 1999).

No que respeita aos arranjos financeiros, a estratégia das multinacionais tem adotado um agressivo processo de aquisição de ativos, como indica o estudo mencionado:

“A estratégia das multinacionais alimentares contrasta fortemente com a do setor automotivo, se baseando principalmente no avanço da concentração setorial através de um agressivo processo de aquisição de ativos de empresas agroindustriais nacionais, principalmente de médio e pequeno porte. Esta estratégia explica o peso de 40% das fusões e aquisições de empresas agroindustriais privadas locais no total dos IED, cabendo ao setor de alimentos, bebidas e fumo um papel de liderança, logo atrás dos serviços financeiros.” (Lemos, 1999).

Finalmente, o estudo destaca as tendências de fusões e aquisições dentro do SAA do Cone Sul:

“c) reestruturação dos mercados agroindustriais internos com alterações na estrutura de propriedade do capital e no nível de concentração dos mercados, refletida no expressivo movimento de fusões, aquisições e alianças estratégicas entre as empresas agroalimentares, com a concomitante eliminação de produtos marginais, em geral constituídos pela pequena e média agroindústria” ... “Este processo inclui a reestruturação da coordenação das cadeias de produção, comercialização e distribuição de alimentos.” (Lemos, 1999)

No Mercosul, os grandes complexos agroindustriais montaram planos de negócios (*business*

plans)¹⁴ para apoiar processos de aquisições e fusões de empresas. Destarte, na instância privada empresarial, predominaram planos de negócios organizados através de injeção de capital. As grandes empresas internacionais têm acesso privilegiado a fundos com baixos custos relativos baseados em dividendos e participações, ao invés do crédito bancário tradicional, que no mundo vem sendo substituído por novos modelos. Os modelos japonês e coreano, baseados em associações de empresas entre países, com o lançamento, nas matrizes, de ações para a formação de grandes conglomerados financeiros, como forma de financiar suas sucursais em diversos países do mundo, são exemplos deste tipo de planos de negócios e forma de financiamento.

A reorganização de empresas no Mercosul, a partir de investimento de grandes conglomerados industriais do exterior, partiu de alguns fatores que merecem destaque. Entre eles merece menção a superação das crises financeiras da Ásia, que trouxe de volta ao mercado financeiro internacional os antigos investidores em larga escala. Um outro fator foi o *wealth effect*, causado pelos grandes ganhos financeiros, provenientes primordialmente da desregulamentação do mercado americano de todos os bens e serviços, que impulsionou a economia daquele país. Este efeito disponibilizou montantes substanciais de recursos (separados do principal), em que os ganhos adicionais foram disponibilizados para investimentos em *joint ventures*, com capital de risco, com base em participação em novas empresas em diversos países do mundo.

A estabilidade macroeconômica nos países desenvolvidos e principalmente nos países em desenvolvimento passou a atrair investimentos diretos de grande vulto. Com isso, os complexos agroindustriais trouxeram para a região do Mercosul ampliado instrumentos de grande alcance na organização da gestão física e financeira das grandes empresas. A relativa estabilidade das moedas propiciou a entrada de capital e nova tecnologia de negócios em larga escala na instância empresarial; tais como os

grandes *business plans* (planos de negócio); a elaboração de documentos de venda dos investimentos, para disseminação nos grandes centros financeiros; novos arranjos societários, para permitir associação de capitais sobre as diversas formas; novas estruturas de governança empresariais (“quem faz o que, como, onde e de que forma” integrada com as matrizes).

Neste novo contexto há um fator decisivo no processo que contribuiu para a ampliação dos negócios: a adesão de grandes empresas corretoras de negócios, que passaram a desempenhar um papel importantíssimo na auditoria das empresas a serem compradas ou vendidas e, ao mesmo tempo, passaram a oferecer negócios ‘de compra e venda’ em escala mundial, através de suas subsidiárias em diversos países do mundo. Este processo ocorreu de forma muito rápida após a introdução das grandes empresas corretoras de negócios nos mercados de fusões e aquisições. Tradicionalmente estas empresas faziam apenas análise de risco, análise de investimento, análise de arquitetura financeira, auditoria contábil e fiscal. Agora passam a oferecer uma rede de sucursais com clientes, grandes investidores, em diversas partes do mundo.

Esta é uma realidade de estratégias e empresariais com que se defronta o Mercosul ampliado, hoje. Finalmente um fator que merece menção é que os sistemas anteriores de *corporate financing* foram substituídos por novos arranjos de financiamento com base em participação societária. Por outras palavras, a substituição do *debt financing* por *equity financing* passou a caracterizar as novas empresas do agronegócio.

Estes sistemas transcenderam os investimentos em setores privatizados e atingiram em cheio o setor agroindustrial. O avanço tecnológico organizacional de produção, processamento, logística, armazenamento e tancagem, e operações portuárias, inclusive novas tecnologias de processos, produziram profundo impacto no setor agroindustrial do Mercosul ampliado. Maior impacto poderá vir, no futuro próximo, onde se prevê a ampliação dos negócios de fusões e aquisições de novas empresas, em escala ainda maior, como indicam os analistas do setor real da economia, em grande parte devido à atratividade dos mercados consumidores do bloco. Além do aproveitamento do mercado interno do bloco, as grandes empresas voltam suas vistas para a exportação. Este conjunto integrado de planos de negócios, documentos de vendas, arranjos societários, estrutura de

¹⁴ Os planos de negócios são uma evolução dos estudos de viabilidade técnica e econômica. Partem de uma análise de um ‘projeto’, no qual estão os estudos de mercado, as projeções de vendas, de custos, de organização financeira, projeções de lucros e perdas, arranjos societários, etc. – só que direcionados para ‘venda de um negócio’.

governança com o apoio das grandes corretoras, criou o que denominamos de uma nova 'plataforma de negócios' para o crescimento agroindustrial.

B. Visão estratégica empresarial: oportunidades de investimentos

1. Introdução

As agroindústrias dos países do bloco regional, independentemente do porte dos negócios, não precisam necessariamente prosseguir em um processo intenso de desnacionalização¹⁵. As pequenas e médias empresas não precisam necessariamente serem tragadas no processo de concentração de empresas, ou passarem por processo de exclusão. Podem, elas mesmas, servirem de centro para conformação de conglomerados de atividades complementares, de associações de capitais e atividades de elevado poder de alavancagem de negócios na região. As pequenas e médias empresas, quando associadas, podem atingir níveis de eficiência das grandes empresas.¹⁶

O objetivo desta seção é demonstrar as oportunidades de investimento em atividades de exploração de negócios – com ênfase na exportação, dentro da diretriz do que se convencionou chamar de Mercosul Fase II – a partir de condições, principalmente de desenvolvimento tecnológico, vigentes nos países do bloco regional. Há todo um acervo de desenvolvimento de tecnologia de produtos e de processos que pode servir de lastro para investimentos privados que promoverão o aproveitamento de oportunidades de mercado nas exportações. Trata-se, portanto, nesta seção, de inserir a pesquisa nas estratégias empresariais da região – cujas empresas se defrontam com o desafio de voltar suas vistas para competir no exterior.

As empresas e cadeias do Mercosul ampliado poderiam ser classificadas como 'medianamente

eficientes'. Muitas, por certo, são altamente eficientes, quando analisamos a estrutura e a dinâmica das cadeias de cereais e oleaginosas, por exemplo. Antes de representar uma relativa desvantagem, haver cadeias 'medianamente eficientes' representa o maior potencial de investimento e modernização. As oportunidades de investimento, com base em tecnologia, são maiores nos segmentos medianamente eficientes. Há que aproveitá-las.

A tecnologia é um fator diferencial em um plano de viabilidade de investimentos. É um fator que desencadeia o processo de decisão de inversão e aplicação de capital. Seu domínio é indispensável à viabilidade do investimento. Ela dá a rentabilidade diferencial – entre investimentos de rentabilidade equivalente, em razão da redução do risco do negócio – tornando o empreendimento viável. Reorganizar e modernizar os processos técnicos das empresas ou introduzir novas tecnologias de processos são metas indissociáveis do sucesso dos empreendimentos.

Por quê investir nos setores agroindustriais dos países do Mercosul ampliado? Quais as oportunidades de negócio no futuro? Há condições de base para uma decisão de investimento ou de busca de oportunidades de negócios no setor e na região? Estas perguntas têm suas respostas nas seções que se seguem.

2. Perspectivas setoriais para as cadeias regionais em termos de mercados

No que respeita a um dos elementos chaves que dão o *start* para o processo de decisão de investimento (ou elaboração de planos estratégicos de inversão, por parte das empresas), qual sejam as análises setoriais, os estudos temáticos por cadeias do Proyecto Global indicam que os panoramas internacionais, as perspectivas dos fatores fundamentais das forças de mercado, tais como produção, consumo, comércio, etc. não deixam dúvidas quanto à viabilidade de investimentos para aproveitar as vantagens comparativas do bloco regional. É desnecessário reseñar novamente aqui estas evidências empíricas.

Estudos conduzidos recentemente indicam que o grande desafio da região é aproveitar vantagens comparativas dinâmicas potenciais nas cadeias agroindustriais.¹⁷ Existem oportunidades para o desenvolvimento de cadeias regionais que se beneficiariam de ganhos sistêmicos de coordenação vertical e que podem se transformar em cadeias integradas regional e globalmente

¹⁵ De fato, já ocorreu um intenso processo de desnacionalização das empresas, principalmente de grande porte. Em todos os segmentos há uma grande malha de empresas que podem passar por um intenso processo de desnacionalização.

¹⁶ "... as pequenas empresas, quando organizadas, podem ser até mais competitivas do que as grandes empresas". Amorim (1999), pág. 19.

¹⁷ Ver Wilkinson (1999a), Serie Resúmenes Ejecutivos No. 9, PROCISUR/BID - Proyecto Global, pág. 2.

competitivas. Esta é uma perspectiva real e uma meta importantes para o setor privado, com o apoio da pesquisa.

Vale como argumento o fato de que entre as grandes empresas, prevalece uma visão de que a região tem potencial como mercado doméstico, mas também passou a caminhar para aproveitar cenários prospectivos favoráveis na disputa de mercados internacionais. Os planos de investimento das grandes empresas, ao lado da expressão 'para abastecer o mercado interno em expansão' aparece a expressão 'para exportação'. Este quadro de referência é uma mudança importante de paradigma.

Estudos setoriais prospectivos, indicativos de como se comportará o mercado, como aqueles analisados no início deste trabalho, indicam que a próxima década deverá ser marcada – salvo no caso de 'acidentes de percurso' provenientes de desequilíbrios financeiros externos – por preços elevados para os produtos agrícolas e processados no mundo. A região é forte candidata a deles se beneficiar.

Empresas privadas que fornecem estudos conjunturais e analisam perspectivas de curto e longo prazos no mercado estão reforçando suas equipes de trabalho para conduzir análises mais exatas das possibilidades de instalação de empresas do exterior no bloco regional.

Estudos quantitativos de competitividade indicam que as cadeias tipicamente denominadas 'do Mercosul' foram identificadas nos casos de trigo argentino e farinha de trigo produzida no Brasil; farinha de trigo argentina e diversos produtos (massas e diversos produtos industrializados) no Brasil; milho argentino e produção de frangos e suínos no Brasil; arroz beneficiado na Argentina e Uruguai e empacotamento no Brasil; feijão na Argentina e beneficiamento e processamento no Brasil; e soja grão do Paraguai e farelo e óleo no Brasil, etc. são muito eficientes.¹⁸ Tenderão, pelos resultados medidos no estudo, a se expandirem ao longo dos próximos anos.

O setor de produtos lácteos tem perspectivas setoriais que mudaram nos últimos anos. O setor leiteiro, nos diversos países da região, tem passado por um profundo processo de reestrutur-

uração. As empresas multinacionais têm explorado estes mercados de distintas formas, por exemplo, através de aquisições de médios e grandes laticínios, como no caso brasileiro, ou através de alianças estratégicas, no caso argentino. Aos poucos este setor vai despontando em termos de qualidade, podendo aspirar ser uma atividade exportadora. As complementaridades regionais estão avançando.

No caso do tomate, as análises setoriais, ainda acerca do ambiente competitivo, apontam na direção de uma complementaridade na capacidade industrial instalada no bloco regional. No Chile, por exemplo, algumas plantas chegam a ter capacidade de processar 150 mil toneladas. Com estes índices o setor poderá competir no exterior. A configuração industrial é ainda bastante concentrada tanto na Argentina quanto no Brasil. Entretanto, novas áreas dos países do bloco têm recebido investimentos (como no caso do estado de Goiás, no Brasil). As perspectivas do setor são de que no futuro próximo o Mercosul ampliado poderá ser um fornecedor de polpa de tomate concentrada – um grande mercado mundial.

As análises setoriais indicam, portanto, dentro dos trabalhos do Proyecto Global, perspectivas favoráveis para o crescimento de investimentos em todas as cadeias selecionadas no estudo.

3. Disponibilidade de tecnologias de produtos e processos como fator catalizador dos investimentos privados

No que depender de tecnologia de produtos e de processos, as bases para investimentos na região são suficientemente viáveis. As cadeias, através de uma avaliação das empresas agroindustriais individuais – principalmente no que respeita a questão de qualidade, processos tecnológicos e pesquisas de novas tecnologias, além de reorganização das cadeias de logística e suprimento – poderão crescer aceleradamente no futuro próximo.

Em termos de tecnologia de produtos na produção de suprimentos o Mercosul ampliado está em condições de responder aos desafios de abastecimento confiável de matérias primas a baixo custo. Assim, quanto ao *sourcing* de matéria prima, a oferta de sementes atinge uma ampla gama de produtos, como nos casos de trigo, milho, arroz, cevada, onde existe uma forte presença de institutos públicos de pesquisa; inclusive com uma elevada taxa de lançamento

¹⁸ IPEA/FGV. 1999. Estudo da competitividade das cadeias agroindustriais no Brasil. Lopes, Mauro de Rezende (Coord.). Rio de Janeiro.

de novas variedades de trigo a partir dos anos 70.

Em todas as cadeias (oleaginosas, trigo e milho) um inventário da oferta de sementes indica uma associação de institutos de pesquisa do setor público com empresas privadas que garantem o suprimento de material genético de qualidade competitiva neste segmento. Nas mesmas cadeias, a pesquisa de biocidas e defensivos em geral mostra um mesmo padrão de combinação de esforços e investimentos tanto públicos quanto privados. A pesquisa e oferta de tecnologia biológica, fertilizantes, tecnologia mecânica, e todos os insumos intermediários é adequada a padrões de cultivos de alto rendimento.

A presença de empresas conhecidas mundialmente, como ocorre no caso de insumos e produtos químicos e biotecnológicos, combinadas com empresas prestadoras de serviços complementares de tecnologia, garante a disponibilização de tecnologia competitiva internacionalmente, sem elevadas tarifas para importação. Nesta parte, bem como em toda a cadeia de insumos intermediários, as cadeias do Mercosul podem competir com preços destes insumos alinhados aos preços internacionais dos países concorrente – panorama hoje muito diferente do que vigia nos anos da proteção da indústria nascente e substituição de importações.

Em termos de tecnologia de processos na produção agrícola, os INIAs nacionais, em estreita cooperação com as instituições semelhantes nos demais países, têm desenvolvido e garantido a geração, adaptação e difusão de tecnologias de produção, que incluem a implantação, manejo de cultivos, controles de pragas e doenças, inclusive tecnologia de colheita e pós-colheita, em colaboração com os ITALs da região. Em todas as cadeias parcela expressiva de produtores domina a tecnologia de produção. São igualmente desenvolvidas a difusão de tecnologia e a assistência técnica, por parte de empresas de consultoria, assessoria privada, assistência técnica governamental; tudo isso complementado pelo trabalho dos distribuidores de insumos, máquinas e equipamentos.¹⁹

Complementarmente à pesquisa, a abertura da economia dos países da região aumentou a oferta

de tecnologias disponíveis para diversos agentes das cadeias produtivas, especialmente em termos de bens de capital. As barreiras ao acesso representadas pela dificuldade de importação de máquinas e equipamentos foi removida. Hoje é possível adquirir o 'estado das artes' dos equipamentos e máquinas que existem no mundo.

Nas cadeias de oleaginosas, cereais e grãos, a tecnologia de processos industriais não é uma barreira à entrada (investimentos) de novas empresas no setor ou à introdução de melhoria nos processos já existentes, mediante a incorporação de bens de capital de moagem, esmagamento, refinação; enfim, toda sorte de processamento e industrialização. Em primeiro lugar, há a forte presença de empresas transnacionais de máquinas e equipamentos especializados. Em segundo, há o concurso dos laboratórios e centros tecnológicos que realizam rotineiramente testes de insumos, produtos, processos, embalagens, oferecendo toda gama de serviços tecnológicos e assistência a empresas e profissionais. Esta instância de serviços é complementada por unidades de pesquisas dos órgãos públicos, centros de tecnologia de alimentos e laboratórios universitários, como mostram os inventários feitos nos estudos do Proyecto Global.

Em terceiro lugar, os serviços de capacitação de mão de obra em tecnologia de processos estão disponíveis tanto por parte do setor público (universidades), quanto por parte do setor privado. As universidades têm nos institutos de tecnologia industrial centros de pesquisa e capacitação. As faculdades dos países do bloco regional e os centros tecnológicos de universidades têm destacado papel na investigação científica e tecnológica – representando um acervo capaz de impulsionar investimentos de empresas privadas.

No ramo da tecnologia de produtos do setor da pecuária, investimentos feitos nos setores de genética, reprodução animal, sanidade dos rebanhos, alimentação e nutrição específicos por raças, produzem dia-a-dia novos resultados. Representam uma fonte confiável de aprimoramento genético e de rendimento dos plantéis para produção de leite e engorda (de bovinos), em condições competitivas e dentro de padrões internacionais.²⁰ Um inventário da tecnologia disponível de novo indica condições suficientemente desenvolvidas para alavancar investimentos nestas cadeias.

As tecnologias de processos produtivo, de geração, adaptação, transferência e difusão de

¹⁹ Ver Bisang, R. (1999), Serie Resúmenes Ejecutivos No. 12, PROCISUR/BID - Proyecto Global, pág. 4.

²⁰ Bisang, R. (1999), Serie Resúmenes Ejecutivos No. 12, PROCISUR/BID - Proyecto Global, pág. 5-6.

tecnologia, do manejo reprodutivo, sanidade animal, nutrição, alimentação, manejo de recursos forrageiros, conservação e uso de pastagens, suplementação estratégica, conduzem as explorações da pecuária do Mercosul a altos índices de produtividade e demonstram capacidade de intensificação da produção. Há que mencionar também a oferta de produtos de sanidade animal, por parte de empresas privadas, com apoio da pesquisa básica, por parte de instituições públicas.

Em termos de tecnologia de processos de geração de valor agregado, há centros de tecnologia de pesquisa de virtualmente toda a gama de produtos da indústria de laticínios; entidades de pesquisa de alimentos processados e industrializados para a carne bovina; laboratórios de pesquisa na área de produtos pecuários, financiados com recursos públicos e recuperação de custos com serviços prestados ao setor privado; e, universidades e seus centros de tecnologia de alimentos. Além deste conjunto de instituições, há que mencionar as empresas privadas fornecedoras de máquinas e equipamentos (nacionais e importados), nas quais a comercialização se assenta em amplas redes de distribuidores que canalizam não só as vendas mas também a difusão de tecnologias de processos e conhecimento de operação dos equipamentos e máquinas. As empresas de tecnologia do frio industrial; os serviços de inspeção e fiscalização de qualidade; além dos sistemas de defesa, garantem condições de serem implantadas empresas processadoras de produtos de alta qualidade.

Em alguns casos há que se avançar na pesquisa de processos. Nestes casos, merece menção a necessidade de renovação de pesquisas públicas para o vinho tanto no Chile quanto na Argentina, principais países produtores da região. No Uruguai, por sua vez, o próprio setor privado tem se incumbido das pesquisas.

No caso da soja, a literatura aponta que a pesquisa privada cresce à medida que a pública vem reduzindo seus investimentos, por ter

cumprido com o seu papel de liderar o processo. Cresce, por outro lado, tanto na área das investigações básicas e aplicadas, como nos serviços de extensão junto aos produtores agrícolas, a incorporação da tecnologia de novas sementes na área de oleaginosas nos países do bloco.

No caso do tomate, apontam os estudos do Proyecto Global, os mercados são promissores. Até pouco tempo, houve oportunidades favoráveis à colocação de polpa de tomate concentrada em diversos mercados. Os produtores norte-americanos e europeus – que competiam em forma concorrencial muito acirrada – lograram atingir um acordo de aproveitamento de oportunidades de mercado, e, como consequência, as oportunidades dos países do bloco regional (Chile) se restringiram. Entretanto, o mercado do produto apresenta sinais de expansão em todo o mundo. O uso de materiais genéticos melhorados é generalizado no caso chileno. Na Argentina a utilização do sistema de *speeding* atinge 50 a 60% da área plantada. No Brasil este sistema também tem sido utilizado. No Chile o sistema utilizado é de transplante manual (com 90% da área). O bloco é competitivo na agroindústria do tomate – e poderá competir no exterior.²¹

No caso do leite, os novos caminhos apontam para a necessidade de inovações direcionadas para a produção de alimentos vistos como saudáveis, como os probióticos e os alimentos funcionais. Estes avanços ‘animarão’ investimentos privados na cadeia de lácteos do bloco regional.

Em termos de gerenciamento de processos os estudos do Proyecto Global identificaram um avanço significativo na área de pesquisa de novos processos e novas tecnologias. Como pôde ser visto, nos estudos do Proyecto Global, gerou-se uma visão da tecnologia para gerenciamento de processos. Grande parte da pesquisa gerada pelos institutos do Mercosul ampliados diz respeito à produção de matéria-prima de baixo custo e alta qualidade, que tem propiciado maior padrão de competitividade das empresas do agronegócio.

No bloco de gerenciamento de processos, a avaliação dos processos tecnológicos, as pesquisas de novas tecnologias, através dos institutos de pesquisa de tecnologia de alimentos, desempenham um papel fundamental na rentabilidade das empresas. Mas não se pode descurar a importância da avaliação das cadeias

²¹ “b) Otra innovación importante se refiere al sistema de siembra, a través de la utilización de *speeding*, que en Argentina ha tenido un gran crecimiento (llegando al 50/60% de la superficie) así como en la región de los Cerrados en Brasil. En cambio, en Chile el sistema continua siendo de transplante manual a raíz desnuda (90% de la superficie)”. Ver: Ghezan, G. (1999). Serie Resúmenes Ejecutivos, No. 7 PROCISUR/BID - Proyecto Global, pág. 5.

de logística e suprimento. Várias universidades estão desenvolvendo tecnologia de ponta na área de logística, que podem ser integrada aos institutos de pesquisa de todo o esforço de tecnologia do Mercosul ampliado.

As cadeias do Mercosul ampliado, de certo, alcançam patamares competitivos e padrões de qualidades capazes de aspirar competir nos mercados mundiais. Mas há muito o que fazer, pois hoje padrões mínimos generalizados e de nível de excelência em cadeias e localizados não são suficientes. Existe espaço para desenvolvimento de um sistema de certificação regional:

“Embora a qualidade do leite do Uruguai e da Argentina se aproxime dos principais competidores internacionais, o alcance de níveis mínimos de qualidade ainda é um desafio para os países, com uma grande participação e pequenos e médios produtores no Paraguai, Brasil e Chile. (...) Existe uma demanda por laboratórios de controle de qualidade no caso de pequenos e médios laticínios e para laboratórios independentes de referência para dar legitimidade a preços diferenciados por qualidade e características de leite, sobretudo no Chile.”²²

Os problemas se tornam mais agudos no caso de mercado em países que exigem certificação, não só de insumos e produtos, mas das cadeias como um todo. Tal é o caso da União Européia, que adota uma postura mais forte na aplicação de medidas e normas de controles zootossantiários crescentemente mais complexos e exigentes. Avanços nesta área são necessários para tornar as vantagens comparativas em vantagens competitivas.

Na cadeia da carne bovina o desafio é atingir níveis mínimos de qualidade higiênica, com a eliminação da aftosa e da brucelose. As preocupações básicas com a sanidade dos rebanhos teve um impulso muito significativo com o desejo de realizar vantagens competitivas na conquista de mercados externos. Nesta linha os esforços têm sido assinalados nos países do bloco, deixando a entrever oportunidades de atração de investimentos nestas cadeias no futuro muito próximo.

4. Avaliação das cadeias de logística e suprimento

As avaliações dos analistas do setor não deixam dúvidas quanto a sinais claros de uma inserção competitiva das cadeias dependentes de sistemas logísticos avançados nos mercados mundiais. São exemplos inequívocos os avanços alcançados no complexo soja. Corredores de exportação, sistemas de operação de transportes marítimos de elevados níveis de eficiência e inúmeros outros exemplos, inclusive de privatização de serviços, afastam o receio dos investidores acerca de custos elevados nesta linha.

No caso do Brasil e da Argentina há um desejo de investimentos de ligações rodoviária e ferroviária entre os dois países, cujas conseqüências serão significativas em termos de redução de custos de transportes de matérias primas para integração industrial. Este elemento, por si só, representa um significativo avanço para reduzir a 'proteção' natural representada pelos custos de transporte, para matérias primas indispensáveis à integração regional, entre cadeias processadoras e demandantes de matérias primas, para competir no mundo.

No caso da soja, a logística é vista como “centro de las capacidades competitivas”²³. O exemplo é digno de ser seguido para cadeias de suprimento de *commodities* cuja característica dominante é serem de baixo valor específico. Mas o transporte não é tudo. Muitos outros aspectos de armazenagem, tancagem, cadência de portos, enfim, de componentes de custos-país (custos físicos) deverão ser equacionados.

5. Avaliação de possibilidades de investimento a partir de clientes e mercados

As cadeias do Mercosul ampliado, no tocante a cereais e oleaginosas, no que respeita às exportações têm um *rating* de padrão de excelência. Uma avaliação das empresas que operam no mercado indica que não há razão para recear problemas de satisfação dos clientes. As cadeias apresentam elevado grau de satisfação dos clientes, resolvidos problemas de impurezas em sub-produtos da cadeia da soja, que ocorreram no passado. O milho e trigo da região encontra mercado no exterior. Quanto aos produtos processados o maior teste de satisfação dos clientes é o crescimento sustentável das exportações desta gama de produtos.

²² Wilkinson, J. (1999a), Resúmenes Ejecutivos No. 9, PROCISUR/BID - Proyecto Global, pág. 5.

²³ Gutman, G. (1999), Resúmenes Ejecutivos No. 3, PROCISUR/BID - Proyecto Global, pág. 3.

As empresas das cadeias do Mercosul ampliado têm capacidade de desenvolver inteligência de marketing, prospeção e penetração de mercado e eficiência dos modelos de venda. São respeitadas no comércio internacional. Têm até mesmo uma marca, se assim se pode chamar.

As grandes empresas do agronegócio realizam normalmente este tipo de pesquisa de satisfação dos clientes, utilizam inteligência de marketing e fazem constante avaliação de prospecção e penetração de mercado. Têm uma elevada capacitação de sua força de venda. Entretanto, existe uma grande assimetria de informação entre as grandes empresas e as demais empresas componentes do segmento de produção do agronegócio no que respeita ao conhecimento de mercados e clientes. Mas onde estão as relativas fraquezas estão também as boas oportunidades de investimento. O grande desafio para a atração de investimentos para este segmento de empresas reside na necessidade de desenvolvimento de tecnologia de clientes e mercados a baixo custo, para o público-meta de micro, pequenas e médias empresas e empresas tradicionais.

A penetração nos novos mercados exige promoção de vendas, desenvolvimentos de novos mercados e atividades afins. No bloco regional, a Argentina, Uruguai e Chile desenvolveram sistemas modernos de fomento às exportações, como o SIIAP, Calidad 2000, PROCAR, PROMEX, COMERCAR, FINAGRO, Cambio Rural, PRENADER e Programa de Reconversão dos Produtores Vitivinícolas, entre outros.

Os estudos do Proyecto Global apontam também para outra característica importante em termos de exigências dos mercados no momento: a questão irredutível da qualidade. O setor leiteiro, e também o de carne, tem buscado alcançar níveis internacionalmente aceitos. No caso do leite, a Argentina, o Uruguai e, em menor escala, o Chile estão adotando normas internacionais de qualidade. O ISO 9000 e sistemas de controle de qualidade HACCP. O Brasil mais recentemente lançou o Programa Nacional de Qualidade de Leite. De todo modo, dentro do Mercosul, apenas a Argentina possui um laboratório de referência, o INTI-CITIL, atuando no controle do leite exportado. Por conseguinte, este aspecto tem sido considerado, assinalando-se avanços nesta área que permitem vislumbrar perspectivas favoráveis para o crescimento dos investimentos no setor.

VI. Desafios às estratégias empresariais para a expansão do Mercosul ampliado nos mercados mundiais

A. Visão estratégica do potencial dos Clusters

1. Introdução: uma proposta de organização das empresas

Dentro da nova fase do Mercosul, o que se tem denominado de Mercosul Fase II, a questão que se coloca é: como pensar em estratégias a serem adotadas na conformação de um novo bloco regional voltado para a conquista de mercados externos? O objetivo desta seção é indicar um possível caminho para a materialização destas estratégias necessárias. Entre os países do Mercosul ampliado há uma tênue experiência, em alguns poucos casos, de conformação de *clusters* (como o *cluster* de tecnologia de Uberlândia no Brasil). Mas há muito a ser feito na linha deste que é o paradigma de organização estratégica no mundo atual.

Permanece como desafio uma indicação de um reposicionamento das empresas agroindustriais do Mercosul ampliado, com objetivos de conquista e penetração nos mercados mundiais. Quais seriam os novos paradigmas de organização agroindustrial do bloco diante da necessidade de se aumentar sua competitividade internacional – não mais intra-bloco, com vistas voltadas para mercados cada vez mais competitivos e exigentes?

Certamente esta nova conformação necessária não seria muito diferente dos paradigmas de competitividade mundiais, onde se formaram grandes *clusters* agroindustriais. No exterior, as agroindústrias estão organizadas estrategicamente sob a forma de *clusters*. A visão do bloco regional ampliado poderia ser a de um conglomerado competitivo que resulta da soma de competências incrementais dos setores agroindustriais nacionais e dos países. Haveria que se formar, portanto, *clusters* dentro do bloco regional.

Isto implica dizer tão simplesmente que os setores agroindustriais, para serem competitivos, deveriam se organizar sob a forma de *clusters*. Além disso, a literatura recente indica dois fatos importantes: 1) cresce o número de *clusters* em todo o mundo; e, talvez o fato mais importante,

2) que um conglomerado de pequenas e médias empresas pode atingir economias de escala e níveis de eficiência comparáveis às empresas de grande porte. Por esta razão pode-se entender que para penetrar nos mercados mundiais as empresas não necessitam necessariamente ser de grande porte.

2. Organização dos *clusters* no bloco regional

Esta parte do trabalho procura sumarizar algumas características das cadeias agroindustriais existentes no mundo, uma vez que não há paradigmas e exemplos claros de organização das cadeias no bloco regional, voltados para a exportação, de forma integrada.²⁴ Por conseguinte, o que contém esta seção são linhas gerais de 'conduta recomendada para o futuro', ou 'desafios de organização das empresas', porquanto a experiência nesta forma de organização para competir no exterior realmente não é forte.

As estratégias do Mercosul deveriam certamente ser de: 1) adaptação dos setores agroindustriais dentro de um espírito cooperativo, onde se delineará o interesse coletivo de promoção das exportações do bloco; 2) introdução de novos mecanismos de coordenação e mediação de conflitos de competição, em favor de um fortalecimento do poder competitivo do bloco como um todo; 3) assentamento da base competitiva no conhecimento da potencialidade do bloco, do relacionamento estabelecido entre os agentes econômicos empreendedores agroindustriais e da capacidade de motivação entre as empresas do setor para o desenvolvimento local; e, 4) consolidação de uma base científica e tecnológica compatível com aquela existente nos mercados concorrenciais no mundo.

Na ponta da conquista de clientes e mercados os novos paradigmas não devem diferir muito daqueles existentes no exterior, caracterizados por associações de comércio, promoção e vendas, que reúnem os interesses de todos os produtores do bloco conglomerado, inclusive promovendo propaganda e marketing dos

produtos, da nova marca (como a marca 'Mercosul'). Uma característica importante dos conglomerados é a harmonia entre a competição e a cooperação. Os produtores cooperam na conquista de terceiros mercados, mas podem e devem competir de forma vigorosa e intensa para manter seus clientes; sem competição o conglomerado fracassa. A competição é essencialmente horizontal e a cooperação é vertical na medida em que as empresas se associam para ganhar externalidades positivas com fornecimento de insumos e produtos intermediários, de preferência fomentando uma forma de *regional sourcing*.

Um conglomerado competitivo regional bem sucedido é aquele que consegue organizar o valor da cadeia produtiva, ou conferir valor a uma cadeia produtiva, não necessariamente promover o lucro das empresas individuais, pois o valor do negócio dentro do conglomerado é um patrimônio de todos. As palavras chave são confiança recíproca, coordenação, redes de fornecedores e vendedores, alianças táticas e parcerias estratégicas e, sobretudo, acesso barato a tecnologia. Com estes ingredientes é possível converter as vantagens comparativas dos países do bloco em vantagens competitivas dinâmicas.

O sentido de competição dentro do bloco conglomerado é não só tirar proveito de vantagens comparativas, tais como abundância de recursos naturais, baixo custo de mão-de-obra, mas, sobretudo, criar diferenciais para lograr competir dentro dos modernos padrões mundiais – que é como as empresas competem: com produtividade, com processos de produção sofisticados e tecnologia avançada. Portanto, dentro deste conceito de bloco conglomerado competitivo, os padrões tecnológicos, de gestão e de qualidade são um patrimônio comum.

Um conglomerado competitivo é aquele que consegue transformar os negócios individuais em um novo negócio coletivo de valor muito maior que a soma dos valores das empresas individuais antes da formação do bloco conglomerado. O sucesso do bloco conglomerado depende do acesso de todos à informação especializada de mercado de tecnologia e, principalmente, de informação que melhore as condições de competitividade de todas as empresas dentro do pólo – e o acesso a essa informação tecnológica deve ser 'barato'.

O papel reservado ao setor público e suas instituições é a da oferta de bens públicos, tais como investimento em infra-estrutura, programas

²⁴ Exceto no caso das cadeias potenciais mencionadas na seção IV. A. (p. 27).

de desenvolvimento tecnológico e alguma forma de auxílio em bens públicos, como informação em tecnologia e pesquisa, além de programas de treinamento, centros de controle de qualidade, sistemas de defesa sanitária e fitossanitária e laboratórios técnicos. Porquanto, a qualidade, principalmente na exportação, é um patrimônio público dos países, e sua preservação transcende os limites dos pólos e conglomerados nacionais. É função do Estado, mas das empresas também, fiscalizarem e zelarem pela qualidade dos produtos exportados.

Jacobs; De Max (1996, pág. 427) indicam que os países nórdicos (Holanda, Dinamarca e Noruega), a partir do desenvolvimento de tecnologia de produtos (equipamento de ordenha) e processos (maquinária e equipamentos de produtos lácteos) tornou-se uma região grande exportadora de laticínios no mundo. A literatura tem outros estudos na mesma linha (Durán, 1999; Durán, 1999 a).

Há inúmeros exemplos na literatura de *clusters* sendo estudados e tendo suas experiências de sucesso sendo registradas. Porter (1998) indica os exemplos de conglomerados de exploração agrícola em áreas próximas às cidades de Boise e Wichita nos Estados Unidos, onde a atividade-chave foi a indústria de máquinas agrícolas. Tecnologia de ponta levou o país a exportar produtos agrícolas para todo o mundo.

No caso da vitivinicultura e de hortifruticultura merece menção o *cluster* do Vale da Califórnia. Porter (1998 a, pág. 203) menciona o *cluster* da área do Greater Grand Rapids, conhecida pela produção de alimentos enlatados e cereais processados. A indústria da floricultura na Holanda exporta hoje cerca de 65% das flores vendidas no mercado internacional (Porter, 1998 a, pág. 352). Nestas mesmas linhas é possível amearhar mais exemplos de elevado grau de complementaridade entre empresas para a exploração de atividades de alto valor agregado.

3. Formas de organização de empresas e cadeias com base nos planos de Investimentos estratégicos das empresas de grande porte

O objetivo desta seção é desenhar, com base nos métodos de formulação de planos de ação estratégica das empresas – predominantemente de grande porte e tomando-se como exemplo o que fazem as empresas do exterior – formas de organização de empresas e cadeias do Mercosul

ampliado para novos investimentos das firmas e integração das empresas nas cadeias do bloco regional. O modelo normativo abaixo apresentado e discutido é um desafio à organização de empresas e cadeias, com novas formas de colaboração entre as firmas componentes das cadeias, com vistas a atingir elevados níveis de competitividade das empresas da região.

As empresas agroindustriais privadas, quando vão desenhar seus planos de ação estratégico, reúnem cinco blocos básicos de conhecimentos.

Dentro da concepção de um plano de ação estratégica das empresas, os objetivos fundamentais ou missões podem ser divididos em quatro categorias importantes:

- a) organização financeira de arranjos societários e de arquitetura financeira;
- b) objetivo de voltar a empresa agroindustrial para o cliente e mercados, como fator de vantagem competitiva da empresa;
- c) os objetivos de reorganização e gerenciamento de processos de gestão de introdução de novas tecnologias e dos processos produtivos já pré-existentes;
- d) a capacitação dos recursos humanos que é um dos maiores ativos das empresas.

Estes são os grandes macro-objetivos dos planos de ações estratégicas das empresas. Mas há ainda objetivos complementares impostos hoje pelo regime competitivo e pelas necessidades prementes de geração acelerada de receitas e resultados financeiros.

No momento atual, os principais objetivos complementares são:

- a) rearranjos financeiros do sistema de *funding* da empresa;
- b) alianças táticas dentro da cadeia;
- c) recomposição acionária da empresa agroindustrial como forma de alavancagem de capital;
- d) viabilização estrutural competitiva da empresa, atacando problemas estruturais de disfunção de processos na empresa;
- e) reorganização das técnicas mercadológicas e reorientação da força de venda capacitada para atingir o cliente;

- f) integração da empresa agroindustrial dentro de cadeias agroindustriais para estimular eficiência interna e celebrar acordos de complementariedade econômica;
- g) melhoria no padrão de RH nos quadros da empresa;
- h) melhoria nos padrões de R&D (quando possível dentro da empresa), para a busca de pesquisa de novas tecnologias e introdução de processos tecnológicos mais adequados à competição no mercado.

Este é um resumo dos principais objetivos das empresas, complementados por objetivos complementares impostos ao ambiente financeiro e de mercado e dos movimentos financeiros de capital no momento atual. Estes objetivos são organizados com vista a geração de resultados financeiros, grau de participação no mercado e nível de satisfação dos clientes.

Este conjunto de objetivos e o conjunto de blocos de informação estratégica que discutiremos a seguir foram identificados a partir de entrevistas diretas com empresários, com o propósito de identificar a forma de organização do conhecimento para o processo decisório dentro da empresa. Através de entrevistas estruturadas e consulta ao setor empresarial foi possível identificar o bloco de objetivos principais e complementares e os cinco blocos fundamentais de organização de informações para o processo decisório de investimento.

Os cinco blocos fundamentais que são objeto de estudo e análise cuidadosa por parte dos empresários são:

- a) análises setoriais;
- b) gerenciamento de processos;
- c) clientes e mercados;
- d) arquitetura financeira;
- e) arranjos financeiros e societários.

Organizados desta forma, em forma seqüencial, partindo da análise setorial até a etapa dos arranjos financeiros e societários, é possível montar um plano de ação estratégica das empresas agroindustriais (e das cadeias) para a decisão e implementação.

Num bloco de análises setoriais, o conhecimento é organizado sobre a forma de cinco itens fundamentais:

- a) estudos setoriais prospectivos;
- b) pesquisa de cenários prospectivos;
- c) estudos quantitativos de competitividade;
- d) avaliação do ambiente competitivo no qual se insere a empresa;
- e) análise de estratégias de mercado dos concorrentes.

Este é o primeiro e um dos mais importantes blocos de conhecimento que precedem a organização do plano de ação estratégica de investimento.

No bloco de gerenciamento de processos, existem seis sub-blocos de organização de conhecimento:

- a) visão da empresa agroindustrial processadora de produtos de alta qualidade;
- b) avaliação dos processos tecnológicos;
- c) pesquisa de novas tecnologias existentes;
- d) avaliação dos *softers* de gestão, controle e monitoramento dos processos e dos resultados;
- e) avaliação das cadeias de logística e suprimento;
- f) *sourcing* de matéria prima.

No bloco de clientes e mercados, há cinco sub-blocos nos quais se organiza o conhecimento disponível:

- a) visão do cliente como fator essencial de vantagem competitiva;
- b) utilização de inteligência de marketing;
- c) avaliação de prospecção e de penetração de mercado;
- d) esenho de modelos de vendas;
- e) capacitação da força de venda.

Dentro do bloco de arquitetura financeira, os conhecimentos são organizados em seis sub-grupos importantes:

- a) projeção de receitas (com o compromisso de geração acelerada de receitas);
- b) avaliação e medição dos custos variáveis;

- c) avaliação dos custos de *overhead*;
- d) avaliação dos custos financeiros;
- e) avaliação de riscos do cronograma financeiro e do negócio;
- f) avaliação dos resultados (desenho dos indicadores chaves para atingir os principais objetivos propostos).

Dentro do bloco dos arranjos financeiros e societários, há usualmente quatro sub-blocos nos quais são organizados importantes elementos para avaliação da viabilidade dos investimentos, tais como:

- a) balanço final projetado da empresa agroindustrial após o investimento;
- b) lucros e perdas;
- c) usos e fundos;
- d) balanço patrimonial.

A organização do processo decisório segue aproximadamente esta estrutura de 'blocos de conhecimento'. Por outras palavras, esta é a seqüência de organização do conhecimento nas empresas agroindustriais voltada diretamente para um processo decisório de implementação de investimentos.

No primeiro bloco, da mesma forma como procedem as empresas, as cadeias (e a pesquisa) podem ser organizadas da mesma forma, com uma visão de análises setoriais da cadeia, dentro dos cenários prospectivos e do ambiente competitivo.

O segundo bloco que as empresas agroindustriais analisam contém uma visão do gerenciamento de processos. As cadeias, através de uma avaliação das empresas agroindustriais individuais – principalmente no que respeita a questão de qualidade, processos tecnológicos e pesquisas de novas tecnologias, além de reorganização das cadeias de logística e suprimento – podem também proceder a esta mesma avaliação.

No terceiro bloco a cadeia pode realizar uma avaliação das empresas agroindustriais componentes, em termos de 'medir' até que ponto a cadeia apresenta elevado grau de satisfação dos clientes, a partir inteligência de marketing, prospecção e penetração de mercado e eficiência dos modelos de venda.

Da mesma forma a cadeia pode ser avaliada em termos de seus arranjos de arquitetura financeira; seus custos; sua capacidade de geração de lucros comparáveis a outras atividades econômicas com riscos equivalentes (e a capacidade da geração de resultados de rentabilidade econômica e social).

Finalmente é possível avaliar as cadeias através de resultados financeiros de *benchmarking*, análise de balanços, lucros e perdas, de acordo com indicadores econômicos financeiros consagrados pelo mercado.

Finalmente é possível avaliar as cadeias através da geração e implementação de planos de ação estratégica. Elevados escores das cadeias nos cinco blocos fundamentais e o grau de implementação de planos estratégicos indica que a cadeia está inserida dentro de um ambiente competitivo de forma capaz de, não só sobreviver, como crescer no futuro.

B. Potencial e visão estratégica para pequenas e médias empresas

1. Introdução

Há grandes desafios a serem vencidos na reorganização das empresas do bloco regional para a competição nos mercados externos. Um deles consiste em responder à pergunta: o que fazer com uma massa de empresas de médio e pequeno porte, neste processo? Como fazê-las acelerar decisões de investimentos que as habilite a competir nos mercados mundiais?

A tecnologia tem 'efecto de arrastre', mas sem plataformas de negócios e tecnologia moderna de gestão, tal efeito possivelmente não se manifesta, pelo menos na intensidade necessária. O grande desafio é como aproveitar uma grande reserva (estratégica) de numerosas empresas, potencialmente clientela da pesquisa, para as quais plataformas tecnológicas acopladas com plataformas de gestão poderão alavancar negócios no bloco regional.

As estratégias das grandes empresas se iniciaram com a formação e ampliação do Mercosul e seguem em ritmo acelerado. Para tanto contaram com acesso a tecnologias de gestão e acesso a capital a baixo custo, inclusive com formas de associação de recursos de investimentos com participação acionária. As pequenas e médias empresas do bloco regional permanecem dependentes de crédito para o crescimento dos

negócios. No bloco como um todo há fontes de financiamento à altura das necessidades de investimento? Há dúvidas sobre adequação de estratégias de gestão e financiamento no passado recente. Fundos e recursos de financiamento são indispensáveis para o aproveitamento das tecnologias de processos (como nos casos de alimentos e produtos processados) disponibilizados pelos ITALs. Há potencial para competir. Faltam, contudo, 'administrações dos pequenos negócios' que muito fizeram no mundo para seus 'clientes-meta'.²⁵

Cumpra indagar qual a visão estratégica que se poderia formular para que esta 'reserva estratégica' de uma grande massa de empresas possa ser mobilizada para competir, como uma nova força no bloco regional, como é no mundo. Sem alguns pre-requisitos de ordem de políticas de gestão, dificilmente haveria um aproveitamento adequado de todo o acervo de tecnologia gerada pela pesquisa.

Os estudos de base do Proyecto Global detectaram a necessidade de exploração do potencial de indústrias do sistema agroalimentar do Mercosul ampliado, com grande peso na economias nacionais, principalmente no segmento das pequenas e médias empresas agroindustriais com preocupações de coordenação das cadeias e integração dos esforços de pesquisa:

"Uma segunda possibilidade, ainda inexplorada, é o conjunto de indústrias encadeadas que compõem o sistema agroalimentar, com grande peso nas economias nacionais de todos os países membros." ... "Mesmo que cada uma das indústrias que compõem uma cadeia possuam limites relativamente estreitos para auferir ganhos de escala e pouca densidade para gerar dinamismo inovativo e diferenciação de produtos, é possível com a regionalização da produção, auferir ganhos sistêmicos de coordenação vertical: redução de custos de matérias-primas através de *regional sourcing*, ganhos de escala em aprendizado e capacitação de redes de fornecedores; redução de custos de desenvolvimento de produtos na cadeia através de

inovação dirigida pelas indústrias a jusante e articulado aos institutos públicos de pesquisa agropecuária; ganhos de escala na logística de armazenagem, transportes e portuária; economias de escala das firmas através de incentivos a criação empresas agroindustriais binacionais e *joint ventures*, possibilitando maior capacidade econômica para atuar no grande negócio da comercialização mundial de *commodities* agrícolas. A natural organização verticalizada do SAA o torna um candidato a liderar a construção destas vantagens sistêmicas regionais, criando com isto escala econômica e financeira para a transição de uma esfera nacional de operação produtiva para uma esfera regional, ou seja, definir as estratégias empresariais tendo o MERCOSUL como nova unidade de decisão no processo de acumulação de capital." (Lemos, 1999).

No Proyecto Global aparece a preocupação com empresas de pequeno e médio portes que não têm sido aproveitadas de forma conveniente, ou que estão ameaçadas de exclusão, na região.

"Esta combinação de globalização e especialização implica uma fragilização da posição de todos os atores tradicionais do sistema agroalimentar, sejam eles empresas puramente nacionais, cooperativas, pequenas e médias empresas ou produtores familiares, no caso da agricultura. Empresas regionais e/ou nacionais e cooperativas enfrentam ameaças de aquisição e desafios de fusões e alianças. No caso das cooperativas, o reposicionamento bem sucedido aponta para novas formas jurídicas, tanto em relação aos sócios quanto para a inserção nos mercados de capitais, o que parece colocar em xeque os valores associados a tradição cooperativista. As pequenas e médias empresas tradicionais e produtores familiares agrícolas enfrentam uma obsolescência no seu estoque de competências, e precisam buscar novas formas organizacionais e padrões de cooperação para compensar limitações de escala. A segmentação dos mercados e a proliferação de novos tipos de demanda, por outro lado, oferece muitos nichos para pequenas e médias empresas inovadoras e com capacidade gerencial." (Wilkinson, 1999; p.11).

Em outro estudo:

"As empresas nacionais ... e as cooperativas são decisivas para estratégias de competitividade que combinam ocupação do mercado regional com a conquista de espaço nos mercados mundiais". (Wilkinson, 1999a).²⁶

²⁵ O 'Small Business Administration' nos Estados Unidos desempenhou um papel preponderante na montagem de plataformas financeiras (e, em certo montante, plataformas de negócios) para viabilizar as pequenas e médias empresas.

²⁶ Wilkinson, J. (1999a), Resúmenes Ejecutivos No. 9, PROCISUR/BID - Proyecto Global, pág. 10.

A motivação para enfrentar este desafio decorre, não só do problema de crescimento destas empresas, mas também da possibilidade de aproveitar um potencial de amplo alcance.

2. O desafio da incorporação das pequenas e médias empresas ao processo de crescimento do bloco regional

Acerca deste mote, vale citar:

“O sistema público de P&D nos distintos países tem programas de investigação e tem sido responsáveis pela produção de uma massa crítica de capacidades humanas (e tecnologia para pequenas e médias empresas) ...” “Trata-se de uma opção mais compatível com as estruturas de produção existentes, sobretudo para pequenos e médios produtores e onde o setor público teria um papel mais relevante”²⁷

A visão estratégica empresarial do Mercosul ampliado para este público-meta poderia partir de um aprofundamento de conhecimentos sobre a organização da plataforma de negócios (que é vital para as pequenas e médias empresas). Estas plataformas são acessíveis às grandes empresas, que têm quadros profissionais capazes de reunir toda a informação de mercado, de produção, de processos tecnológicos, de logística, de marketing e de capacitação da força de venda. Entretanto, o acesso a estas informações é dispendioso, com elevados custos para sua obtenção e, sobretudo, acentuadas assimetrias de informação, quando consideramos as médias empresas, que são os paradigmas dos países do Mercosul ampliado - com exceção, possivelmente, do Chile e de algumas indústrias na Argentina e no Brasil.

A necessidade de uma plataforma de negócios – que será discutida em detalhe no Quadro 3, a seguir – para as empresas de médio porte é, ao mesmo tempo, um grande desafio e uma das sugestões mais importantes para ser desenvolvida dentro da visão estratégica empresarial para o Mercosul ampliado. Diga-se

de passagem que há indicações de que um número limitado de empresas de consultoria de gestão – que utilizam as modernas técnicas de montagem de planos estratégicos de investimento e gestão – que estão em processo de adaptação de seus produtos (voltados preponderantemente para grandes empresas) para pequenas e médias empresas. As empresas especializadas descobriram que esta é uma carência das empresas do porte em questão e um grande negócio no momento atual e no futuro. Estas tecnologias têm que ser adaptados, devido ao elevado custo dos de implantação, tornando-as acessíveis, em seu formato atual, somente para grandes empresas. As estratégias de gestão facilitarão a conversão de plataformas tecnológicas em plataformas de negócios.

O potencial das pequenas e médias empresas para a promoção do crescimento e conquista de mercados externos, a partir da incorporação de tecnologia, já havia sido assinalado na literatura, para o caso europeu.²⁸ Este é um potencial importante. Por um lado prevalecem formas de organização tradicionais no Mercosul ampliado; por outro, em vivo contraste, assinala-se o aporte de novas formas de organização produtiva e de associações de capitais e arquitetura financeira provenientes do exterior. Preponderantemente entre grandes empresas. Em alguns países do mundo há coordenação de plataformas tecnológicas com aquelas de negócios, como no caso da hortifruticultura na Califórnia, inúmeros casos de organização de indústrias de vitivinicultura – todos com visão exportadora.

Existem muitos exemplos de organização de pequenas e médias empresas que, após o processo de integração em um bloco regional, desenvolveram um negócio de exportação muito bem sucedido. Após a criação da Comunidade Econômica Européia as empresas do complexo couro-calçadista da Itália formaram um negócio dos mais prósperos na Europa, passando mais tarde a ditar a moda e exportar para o mundo todo (Porter, 1998 a, pág. 177).

Após a adesão da Espanha à União Européia o país passou a ser supridor importante de milho para os países europeus. A maior parcela da área irrigada daquele país está dedicada ao plantio do milho. Em segundo lugar, em áreas irrigadas, estão os cultivos hortifrutícolas, nos quais a Espanha é importante fornecedor para toda a Europa.

Com a incorporação de Portugal à União Européia, as atividades nas quais o país tinha

²⁷ Wilkinson, J. (1999a), Serie Resúmenes Ejecutivos No. 9, PROCISUR/BID - Proyecto Global, pág. 5. Independentemente da afirmação ter sido feita no contexto de uma cadeia específica, de Frutas e Hortaliças, a generalização procede.

²⁸ Wilkinson, J. (1989). O futuro do sistema alimentar. Estudos Rurais. Hucitec. p.111-114.

vantagens comparativas expandiram-se para a Europa como um todo, em um primeiro momento. Tais foram os casos da produção de laticínios, ovelhas e caprinos (em Braga), e produtos hortifrutícolas (ao norte de Lisboa e no Faro). Em um segundo momento, as empresas locais passaram a exportar para a Europa e para o mundo, como no caso das empresas do complexo couro-calçadista (de Braga e Porto). No setor de vitivinicultura Portugal alcançou o mercado mundial (com vinhos de Viana do Castelo, Viseu e Beja), e hoje disputa mercados mundiais com grandes países produtores. (Porter, 1998).

Os setores empresariais do Mercosul ampliado têm todas as condições para, uma vez devidamente alertados, implantar os mesmos instrumentos utilizados pelas empresas do exterior como mostrado nos exemplos acima.

A experiência tem indicado que conhecimento de planos de negócios e arranjos societários modernos (aliados a plataformas tecnológicas) não é um privilégio nem dos países desenvolvidos nem das grandes empresas. Existe também no Mercosul experiência bem sucedida nesta linha; muito embora estas novas experiências sejam escassas no setor agroindustrial.

As novas plataformas de negócios teriam estes componentes desenvolvidos a partir da experiência dos empresariados nacionais dos países do Mercosul ampliado. Vale notar que o Chile tem experiência neste tipo de organização em plataformas de negócio, combinadas com plataformas tecnológicas. A experiência chilena pode ser sumarizada no Quadro 3.

Como no caso do Chile, podemos encontrar alguns exemplos de experiências bem sucedidas de organização de pesquisa e negócios para a exportação, muito embora não existam muitos exemplos em que se louvar.

É um verdadeiro desafio adaptar ou criar instrumentos que alterem substancialmente o ambiente competitivo. Dentre estes instrumentos, o primeiro já destacado é o da formação da plataforma de negócios. O setor público pode participar através da organização da informação, em instituições de promoção de investimento, que reduzam o custo de informação; que de longe é o mais grave entrave ao desenvolvimento das empresas do bloco. Dentro destas idéias, além da plataforma de negócios, são importantes novas plataformas tecnológicas, diretamente acopladas às plataformas de negócios (como vimos no Quadro 3). As plataformas tecnológicas

devem ter como objetivo reduzir o custo da informação tecnológica e disseminar novos processos tecnológicos – que são a ‘arma’ mais importante na competição internacional, muito embora não seja a única.

Como são escassas na região experiências de organização, nos países membros, das empresas, dos centros de pesquisa e dos órgãos oficiais (de defesa e sanidade, por exemplo), com o objetivo de disputar de forma integrada mercados externos, com a soma de competências incrementais, vale a pena indicar um rumo de um ‘novo modelo’ organizacional, no qual estão centrados esforços de desenvolvimento de tecnologia que adicionam valor aos negócios.

A plataforma tecnológica é uma forma de explorar as vantagens competitivas da região e depende fundamentalmente da construção de um “sistema supra-nacional de inovações no sistema agroalimentar no Cone Sul”. (Lemos, 1999; pág. 1). Este não deixa de ser um desafio muito grande, também.

As plataformas tecnológicas são montadas pela integração de pesquisa em todas instâncias na cadeia produtiva. Trata-se de integrar toda a pesquisa tecnológica de produtos, de processos, de armazenamento e tancagem, de embalagem, de tecnologia de gestão, introduzindo uma ‘mudança tecnológica organizacional’ da pesquisa em torno de produtos e cadeias. A essa plataforma tecnológica deve-se adicionar uma sub-plataforma que consiste na certificação de insumos, processos, embalagem, para tornar a constelação de produtos gerados no Cone Sul aceitáveis pelos padrões de normas e medidas sanitárias e fitossanitárias dos países importadores. Hoje, a União Européia implanta gradual e firmemente uma exigência irredutível de certificação não só de insumos e processos, mas também de toda a cadeia (produtos, processos, embalagens, condições de operação das indústrias, etc.). Este é um ponto que merece atenção, se pretendemos competir nos mercados externos – pois esta tendência poderá se generalizar no mundo.

Trata-se de um processo para o qual concorrem todos os países que integram toda a pesquisa em torno de cadeias, dos centros de pesquisa de produtos, de tecnologias mecânica e biológica, dos centros nas universidades, para aumentar o valor adicionado do produto. Os centros de pesquisa se alinharão aos centros de tecnologia de produto, para desenvolver processos, tais como centros de tecnologias de alimento. Este

Quadro 3. Exemplo de coordenação de plataformas tecnológicas com plataforma de negócios: a experiência do Chile

A organização do negócio da fruticultura irrigada no Chile

Em termos de proposições concretas de coordenação de plataformas de negócios com plataformas tecnológicas devemos nos louvar na experiência chilena.

A exploração da atividade de irrigação no Chile é feita por empresas e empresários no setor de produção, com elevado grau de associação com embaladoras e processadoras – inclusive com grande participação de pequenas e médias empresas –, dentro de uma visão comercial de negócio que tem como balizamento as indicações do mercado, principalmente os mercados externos. Trata-se de uma experiência bem sucedida visando mercados competitivos mundiais.

O ambiente de competição interno e externo força a classe empresarial a desenvolver estratégias empresariais de mudança para novos paradigmas para sustentar elevado grau de competitividade em um mercado marcado por grande instabilidade.

Além da eficiência comercial, um fator determinante da organização empresarial é a eficiência tecnológica no desenvolvimento de espécies e variedades orientadas para o mercado. Mas esta é uma parte dos negócios. Há outros elementos importantes a considerar.

Além da integração das duas plataformas mencionadas há uma concentração de todas as instituições do país, a Fundação Chile, a Prochile e a Corfo (ver Quadro 5), foi no sentido de desenvolver externalidades positivas para a montagem de plataformas com o concurso de assessoria às empresas na gestão dos negócios e nos planos estratégicos de investimento.

Exemplo da Organização das Cadeias no Chile com Integração de Plataformas Tecnológicas e Plataformas de Negócios

A exploração da fruticultura irrigada do Chile está assentada no que podemos denominar uma 'Plataforma de Negócios'. Essa nova contém peças importantes para a orientação dos investimentos privados e forma um conjunto harmônico de informações básicas e métodos e processos desde a produção até o embarque do produto e o conhecimento do mercado de destino. A plataforma está assentada em cerca de 12 blocos de informação básica, notoriamente intensivos em pesquisa agropecuária:

1. banco de dados estatísticos sobre a hortifruticultura chilena;
2. descrição das variedades por espécie;
3. agroquímicos e defensivos na pré-colheita;
4. restrições quarentenárias;
5. doenças dos cultivos hortifrutícolas;
6. amadurecimento e índices de maturação das frutas;
7. embalagens para as exportações hortifrutícolas;
8. descrição da qualidade dos produtos hortifrutícolas;
9. normas de esfriamento de produtos hortifrutícolas;
10. métodos de fumigação de frutas frescas;
11. transporte de produtos hortifrutícolas;
12. processo da exportação.

CONHECIMENTOS COMPLEMENTARES COM COMPÕEM AS PLATAFORMAS DE NEGÓCIOS

Completam ainda essa plataforma de negócios um conjunto de conhecimentos técnicos que cobre as principais áreas abaixo definidas:

1. processo de exportação;
2. mecanismos aduaneiros de fomento à exportação;
3. financiamento das exportações, suas principais modalidades e agentes financeiros; e
4. seguro de exportações.

esforço seria no sentido não só de 'melhorar a qualidade' dos produtos comercializados dentro do bloco, mas também no sentido de conformar os padrões de produção das agroindústrias nacionais com os padrões internacionais.

Há um grande conjunto de demandas tecnológicas nesta linha. No Quadro 4 há apenas alguns exemplos destas demandas tecnológicas.

A este conjunto de centros se adicionam os centros de tecnologia de armazenamento e tancagem e embalagem. Além disso, as universidades, no melhor do nosso conhecimento, estão desenvolvendo pesquisa tecnológica de sistemas logísticos e estão em condições de contribuir para a plataforma tecnológica geral. Algumas instituições nacionais estão desenvolvendo pesquisas de plataformas financeiras para viabilizar negócios no setor agroindustrial.

A partir da organização dos centros nacionais se criaria um sistema supra-nacional de inovações no sistema agroalimentar do Cone Sul. É preciso

não perder de vista a meta fundamental de reunir todo o conhecimento em uma plataforma auto-suficiente de conhecimento de fácil acesso e baixo custo de informação, para um público meta que são as empresas cooperativas, pequenas e médias empresas, que existem no Mercosul.

Uma combinação da plataforma de negócios com uma plataforma tecnológica facilitará a implementação de planos estratégicos por parte das empresas, elemento essencial dentro do ambiente competitivo existente no mundo atualmente. Baixando os custos de informação e de capital, com a combinação destas plataformas é possível garantir perspectivas de longo prazo para a expansão dos negócios no Cone Sul.

Para que a montagem de plataformas potencialize novos negócios é necessária uma assessoria de instituições capazes de atuar como fatores catalíticos na aceleração dos investimentos. Uma organização de instituições de assessoria de gestão e de pesquisa, com base

BIblioteca

Quadro 4. Exemplos de demandas tecnológicas nas áreas de tecnologia de alimentos para competição em terceiros mercados

Os mercados internacionais impõem padrões de tecnologia de ponta para viabilização de negócios. Os inventários de necessidades de pesquisa estão disponíveis em diversas instituições de pesquisa no bloco regional. A guisa de exemplo, citamos apenas algumas necessidades básicas de desenvolvimento de tecnologias para o objetivo de conquista de novos mercados mundiais.

Entre eles, convém citar, por exemplo: a) a eliminação de riscos de contaminação física, química e microbiológica; b) certificação de insumos e sementes; c) estabelecimento ou adequação das normas e padrões nacionais para alimentos de acordo com normas internacionais ou dos compradores e importadores; d) introdução de sistemas de controle de qualidade; e) avaliação de organismos geneticamente modificados; f) introdução de sistemas de rastreabilidade de matérias-primas, produtos em processo e produtos acabados; g) padronização de matérias-primas e principalmente de produtos; h) certificação de origem de produtos. Entre muitos outros.

Em termos de sustentabilidade ambiental (que é um fator que também pesa na conformação dos produtos nacionais com padrões internacionais), há que se mencionar: a) controle de uso de insumos que possam causar danos ambientais; b) reciclagem de embalagens de defensivos e outros insumos; c) desenvolvimento das novas embalagens bio-degradáveis; d) desenvolvimento de tecnologias limpas ou com baixa geração de resíduos; e) aperfeiçoamento de tecnologias, economicamente viáveis, para tratamento de resíduos; f) pesquisas, em geral, de processos visando o manejo de recursos naturais. Entre muitos outros.

1970-1975

nas vantagens específicas de cada um e no valor das respectivas competências incrementais, pode ser vista na experiência do Chile, como indica o Quadro 5, abaixo. O exemplo do Chile é marcante tendo em vista que este processo foi desenvolvido por instituições tais como Fundação Chile, PROCHILE, CORFO e INIA.

Mas há outros conglomerados que estão se desenvolvendo e com potencial para exportação, tais como os vinhos e a carne na Argentina, o pólo de frutas do Nordeste do Brasil, o leite na Argentina e no Uruguai, que são sementes e caminhos a serem seguidos.

Quadro 5. Exemplo de assessoria em todos os níveis para o desenvolvimento de negócios com apoio da pesquisa: o caso do Chile

O negócio da irrigação no Chile está assentado sobre um conjunto formado por quatro instituições: a Fundação Chile, a Comissão de Comércio do Chile, conhecida como Prochile, a Corporação de Fomento da Produção, conhecida como Corfo e o Ministério da Agricultura, que desenvolve a pesquisa.

1. A Fundação Chile

A Fundação Chile é uma corporação de direito privado, sem fins lucrativos. Sua missão é a inovação tecnológica, principalmente através da transferência de tecnologias de comprovada eficiência, que possam contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos naturais e da capacidade produtiva em irrigação do país. Todo o sistema da Fundação Chile está orientado para a identificação da demanda dos mercados importadores mundiais e o desenvolvimento de negócios.

Os programas da Fundação estão enfocados nas áreas de atuação de: capacitação e treinamento profissional, consultoria, assistência técnica, controle de qualidade, desenvolvimento de novos produtos e novos processos, com atividades centradas na identificação, desenvolvimento e difusão permanente de novos negócios. A Fundação Chile atua também como 'incubadora de negócios', iniciando uma atividade comercial, desenvolvendo a empresa e, em seguida, transferindo-a para as mãos do setor privado empreendedor.

Tem, portanto, um forte componente empreendedor na sua atuação de iniciação de negócios. Mas o objetivo não é explorá-los diretamente, mas transferi-los para o setor empresarial privado. Sua estrutura está constituída de um conselho diretor superior, uma diretoria e cinco departamentos que mostram a ênfase da atuação da instituição: os departamentos de eletrônica e telecomunicações, de recursos marinhos, recursos florestais e os grandes departamentos de marketing, finanças e administração.

A instituição dispõe, além disso, de um sistema de busca internacional de competências em tecnologia para atender às necessidades de desenvolvimento de negócios para seus clientes. Para consolidar a introdução no país de novas tecnologias, a Fundação Chile promove e apóia a formação de empresas médias e pequenas que se interessem em desenvolver novos negócios.

A estrutura de suporte da Fundação conforma um conjunto de laboratórios de química, microbiologia, aplicação de pesticidas e microeletrônica; dispõe de uma planta-piloto de demonstração para a produção de alimentos que centraliza as pesquisas dos laboratórios. A instituição tem uma biblioteca técnica com o estado das artes de tecnologia nacional e mundial.

Os principais serviços oferecidos pela Fundação são:

- suporte de consultoria tecnológica
- desenvolvimento de produtos indutores de demanda de mercado
- consultoria em tecnologia de processamento de alimentos
- consultoria assistência técnica permanente
- assessoria de controle de qualidade
- pesquisa de tecnologia de ponta para a agroindústria
- capacitação técnica permanente
- análises laboratoriais de apoio à certificação de qualidade
- projetos de investimentos

2. A Prochile

A Prochile é a Comissão de Comércio do Chile, um órgão de promoção comercial, na estrutura do Ministério das Relações Exteriores, que conta com escritórios comerciais em todo o mundo. O papel desta organização é dar apoio aos negócios de exportação chilenos em escala mundial nos principais mercados potenciais e efetivos, dando assistência direta ao desenvolvimento de contatos comerciais e relações de negócios.

Duas áreas estratégicas da atuação da Prochile são: atração de investimentos estrangeiros e implementação de alianças estratégicas com parceiros comerciais do Chile. Essa comissão teve atuação destacada no processo de abertura de novos mercados dos produtos da irrigação do país.

O Prochile organiza suas atividades em quatro diretorias operativas, que promovem os negócios chilenos nos mercados mundiais.

- Diretoria de Assuntos Econômicos Multilaterais
- Diretoria de Assuntos Econômicos Bilaterais
- Diretoria de Coordenação
- Diretoria de Promoção de Exportações

3. A Corfo

A terceira instituição de fomento do negócio de irrigação no Chile é a Corporação de Fomento da Produção (Corfo).

A Corfo foi a instituição gestora do esforço para que o Chile se transformasse em país exportador de frutas. Pertence à estrutura do Ministério de Agricultura.

A informação recolhida nos anos 60 permitiu a elaboração do Plano de Desenvolvimento Frutícola nacional e, posteriormente, passou a fornecer apoio técnico e creditício, visando, principalmente à mudança de manejo dos pomares e à introdução de novas variedades; apoio a viveiros e embaladoras com frigorificação.

Uma importante contribuição do Plano foi detectar o desequilíbrio entre a produção e a infra-estrutura de pós-colheita (frio, embalagens e agroindústria processadora) para processar os volumes produzidos, tendo sido criadas as denominadas 'centrais frutícolas', semente das grandes embaladoras.

Entre 1965 e 1979 instalaram-se 30 frigoríficos, 30 embaladoras e três plantas desidratadoras com crédito outorgado pela Corfo que iniciaram a modernização do setor. A corporação continua com a sua política creditícia de apoio à fruticultura, por meio de financiamentos e de pesquisas em convênios com as Universidades do Chile, a Universidade Católica, o Inia e diversas outras instituições.

4. O Instituto de Pesquisas Agropecuárias

Além dessas três instituições, há o apoio da pesquisa e da transferência de tecnologia. A instituição nessa linha é o Instituto de Pesquisas Agropecuárias (Inia).

O Inia é o organismo de pesquisa agrícola do país. É instrumento do Ministério da Agricultura na geração e transferência de tecnologia básica. Sua missão é contribuir para o aumento das produtividades agrícolas (e pecuária) através da pesquisa e adaptação de tecnologias para sua aplicação à produção do setor. O Inia está organizado em unidades de pesquisa em todo o país, grande parte delas dedicadas às pesquisas com variedades de frutas em suas instalações e nas universidades. Grande parte dos projetos é desenvolvida em pesquisas básicas, para o apoio à fruticultura, desenvolvida por convênios nas universidades.

Para essa tarefa foi desenvolvida com a Fundação Fondo de Investigación Agropecuária (FIA), cujo objetivo fundamental é – mediante a contratação de projetos específicos de pesquisa, nas distintas entidades de investigação existentes no país – disponibilizar recursos para pesquisa, dentro do orçamento da nação, conforme prioridades definidas por um Conselho daquela instituição.

Dos anos 70 até hoje o Inia desempenhou um papel na introdução e adaptação de novas espécies e variedades frutícolas; no desenvolvimento de novos sistemas de manejo das plantas; na introdução de padrões enanzantes, importantes no aspecto da exploração econômica, principalmente da macieira; e na investigação no manejo de pestes e doenças, cujo tratamento é necessário nos procedimentos quarentenários; investigação na detecção de resíduos de pesticidas, etc.

Tem fomentado ao longo dos anos nas principais universidades chilenas a formação de profissionais em agronomia, com especialidade em hortifruticultura.

Tem ainda programa de estímulo a teses para a obtenção do título profissional de engenheiro agrônomo nas universidades. O programa de teses abrange todos os ramos da exploração hortifrutícola, como produção, pós-colheita, tecnologia de agroquímicos, agroindústria, fitossanidade, economia etc

O Instituto Nacional de Pesquisas Agropecuárias desenvolve e promove espécies e variedades de forma descentralizada em áreas específicas do país. Em seguida, promove a transferência de tecnologia através dos Grupos de Transferência Tecnológica, para médios e grandes produtores.

O Inia também capacita engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas que trabalham em empresas de assistência técnica voltadas para pequenos agricultores, além de manter um importante programa de estudos de enfermidades e pragas em material vegetativo-frutífero (gemas, sementes, plástulas e estacas) e no controle sanitário da fruta para exportação no porto de origem ou nas embaladoras e portos.

Finalmente, devem integrar-se a este conjunto de plataformas os esforços dos governos nacionais através de seus órgãos de defesa sanitária e fitossanitária. Estes órgãos desempenham um papel importantíssimo na definição das plataformas, assim como podem contribuir e aportar conhecimentos específicos relevantes para a realização de negócios. O conhecimento das medidas e normas de defesa sanitária, que existem no Codex Alimentarius, na Convenção Internacional da Proteção das Plantas e no Escritório Internacional de Epizootias é parte integrante deste conjunto de conhecimentos específicos.

O momento é propício para um entendimento em alto nível, um esforço de definição de rumos do setor público com direta participação do setor privado, respaldado pelo entendimento entre todos os setores envolvidos na viabilização das cadeias agro-industriais.

3. Potencialidade e demanda por tecnologia por parte de pequenas e médias empresas

Como reconhece a literatura, as pequenas e médias empresas (assim como as cooperativas) tiveram uma importância destacada no crescimento agroindustrial através da incorporação tecnológica na Europa²⁹.

As grandes empresas têm um papel importante no Brasil, mas a massa de empresas é formada pelas pequenas e médias. Por exemplo, a participação das grandes empresas de agro-negócio no valor da produção soma apenas 19% (ABIA, 1995). As grandes empresas também tem necessidade de tecnologia de ponta. Mas essa clientela já desenvolveu processos de acesso à tecnologia e capital através de seus quadros e através de associação com outras empresas.

Assim, um público meta importante para a pesquisa é a clientela constituída por micro, pequenas e médias empresas processadoras de alimentos e empresas chamadas 'tradicional', cooperativas e toda a sorte de empresa do agro-

negócio no ramo de alimentação e produção de produtos correlatos. Para se ter uma idéia do porte deste mercado potencial vale a pena mencionar que só no Brasil existem 43 mil estabelecimentos que formam o segmento da indústria alimentar no país, incluindo bebidas. É o maior segmento fabril na indústria de transformação, vindo em segundo lugar os setores de vestuário, indústria mecânica e metalúrgica. Desses 43 mil estabelecimentos, a maior parte se constitui de pequenas, médias, micro empresas e empresas tradicionais, que, em conjunto, geram o valor da produção de alimentos no Brasil, equivalente a 81% do total do valor da produção no país.

Esta é uma constelação significativa de empresas que demandam tecnologia através de processos produtivos e também através da matéria-prima, que incorpora tecnologia da pesquisa agropecuária. As pequenas e médias empresas têm seus problemas. Contudo, têm um grande potencial de desenvolvimento.

O Quadro 6 registra, de maneira sintética os problemas e as potencialidades das pequenas e médias empresas, assim como um reduzido número de demandas tecnológicas, a guisa de exemplo.

Um grande desafio consiste em incorporar este segmento de empresas como público-meta de mais alta taxa de retorno social e de elevado retorno financeiro também. Essas empresas operam a níveis locais com marcas próprias e com grande capacidade de abastecimento do mercado. A maior parte do parque produtor de alimentos do bloco Mercosul ampliado é representado pelas micro, pequena e média empresas e empresas tradicionais que demandam tecnologia *latu sensu* como fator primordial de sobrevivência no mercado. Mas nada impede que estas empresas se voltem suas vistas para a exportação. A pesquisa muito pode fazer por essas empresas, elevando a taxa de retorno social e privada dos seus investimentos.

É necessário atacar os problemas de tecnologia – em todos os segmentos e etapas de produção, processamento, gestão e logística – das pequenas e médias empresas, porquanto para elas os benefícios gerados pela pesquisa agropecuária, se dissipam ao longo de todo o processo de produção. Devido a limitações próprias e externalidades negativas há dissipação das vantagens competitivas geradas inicialmente pela pesquisa agropecuária.

²⁹ Wilkinson, J. (1989). O futuro do sistema alimentar. Estudos Rurais. Hucitec. p. 113

Quadro 6. Potencial e problemas das pequenas e médias empresas

As micro e pequenas empresas apresentam potencial de crescimento em produtos minimamente processados, embalados *in natura* e produtos orgânicos. Para poder atender as demandas atuais do consumidor, esse segmento precisa investir em: melhoria da capacidade de gestão; modernização tecnológica; obtenção de informações de mercado, de comercialização e outras; disponibilidade de equipamentos em escala adequada; melhoria de infra-estrutura, etc.

Algumas das principais dificuldades para atender as demandas do consumidor são constituídas pela desarticulação das cadeias produtivas, bem como pelas dificuldades na gestão, tais como logística, administração fiscal e apoio jurídico. Constata-se, ainda, ausência de informações estratégicas, dificuldade de prospecção de mercados e clientes e impasses na rastreabilidade da matéria-prima e na implantação de sistemas de controle da qualidade. O potencial de crescimento para este segmento no bloco regional é muito grande.

As empresas de alimentos tenderão a utilizar tecnologias mais mecanizadas e automatizadas, com fácil controle do processo e que apresentem menor impacto ambiental. O segmento das micro e pequenas empresas encontra oportunidades na adoção de tecnologias que mantenham a identidade e as características dos produtos regionais, para atenderem mercados específicos.

Para enfrentar as adversidades inerentes ao segmento, as micro e pequenas empresas deverão se organizar em associações e buscar maior integração de toda a cadeia produtiva. Por apresentarem baixo índice de inovação tecnológica, deverão fortalecer as ações de parceria com as universidades e institutos de pesquisa, visando intensificar a incorporação de tecnologias.

A fim de aumentar sua competitividade, as micro e pequenas empresas deverão ainda superar entraves como baixa regularidade na oferta de produtos, pouca ou nenhuma capacitação de pessoal, reduzida capacidade de gestão e legislação sanitária e comercial inadequadas.

Fusões e alianças serão utilizadas pelas médias e grandes empresas como uma estratégia na busca de novas tecnologias. A parceria com os centros de pesquisa e universidades deverá também ser incrementada. Há inventários detalhados de necessidades de pesquisa, na área de tecnologia de alimentos. A quisa de exemplo, podemos citar, "inter alia": a) adequação tecnológica e diversificação de matérias-primas para consumo *in natura* e industrialização; b) desenvolvimento/adaptação de equipamentos para pequena escala; c) aumento da eficiência de processos de conservação de alimentos; d) aproveitamento e agregação de valor a subprodutos; e, e) recuperação e aproveitamento econômico de subprodutos e resíduos, inclusive com a adoção de tecnologias limpas.

VII. Conclusões

Um conclusão muito importante, que merece ser enfatizada, é a de que o Mercosul passou recentemente por uma fase de dificuldades, com a projeção de uma imagem indefinida em relação ao ritmo de expansão comercial intra-bloco. Entretanto, a despeito deste fato, até 1999 foram competentemente exploradas as oportunidades de negócios intra-bloco, tendo o comércio de mercadorias passado, de aproximadamente 5 para 25 bilhões de dólares. Uma fase, portanto, de notável expansão comercial. Conclui-se que agora se inaugura uma nova fase do que se tem denominado tentativamente de Mercosul Fase II, com grandes perspectivas de coordenação entre os países-membros, inclusive com reais possibilidades de integração macroeconômica.

Esta fase, todavia, deverá ser marcada por negócios para conquista de novos mercados, com esforços conjuntos para se exportar 'mais e melhor': teremos uma marca muito bem definida: 'precisamos voltar nossas vistas para fora'. Sabemos que o *benchmarking* do mercado externo tem indicadores físicos e financeiros de alto padrão de desempenho, o que significa dizer que atingir estes padrões é condição *sine qua non* para obtermos novos clientes e novos mercados. Para isso é preciso aliar esforços dos parceiros do bloco para tirar proveito das perspectivas que se abrem no comércio internacional de produtos agroindustriais.

O Mercosul Fase II será marcado por uma rápida e competente consolidação da Zona de Livre Comércio. Para isso, são necessários: 1) verificar

que a nossa união aduaneira é menos problemática do que se supõe; 2) suplantar os obstáculos à esta consolidação; 3) apoiar as iniciativas de ampliar negociações (como no caso do desbloqueio das negociações na área do açúcar); 4) negociar as perfurações da TEC que ainda remanescem; e, 5) entender que, em certa instância, se vencermos as barreiras de livre circulação de produtos – e sobretudo de matérias primas – estaremos contribuindo para este 'esforço exportador' na nova fase, etc. A agenda não é tão grande dentro deste ponto de vista.

Devemos reconhecer que avanços significativos estão sendo alcançados na solução de questões pendentes: 1) um esforço tem sido canalizado para tornar mais previsível e transparente o conjunto de medidas não-tarifárias entre os parceiros do bloco; 2) na esfera macroeconômica, novos esforços estão sendo iniciados para consolidação de sistemas estatísticos comuns; 3) brevemente passaremos a uma etapa de fixação de metas fiscais, de inflação, de déficit público, etc. – comuns a todos os países; 4) será eleito um período de transição importante, de tal forma que em 8 ou 10 anos, talvez antes, sejam implantadas as metas comuns macroeconômicas.

No contexto dos mercados mundiais, uma revisão dos estudos de tendências nesses mercados, para os produtos do Mercosul ampliado, indica que a próxima década será marcada por preços ascendentes e oportunidades de ampliação dos negócios de exportação dos produtos da região. Os mercados de *commodities* apresentarão boas perspectivas de crescimento acelerado. Mas, as melhores perspectivas estarão presentes nos chamados 'novos' mercados, voltados cada vez mais para os produtos processados, de alto valor adicionado.

No caso dos cenários prospectivos, duas conclusões básicas merecem destaque. Por um lado, não há dúvidas de que os próximos 10 anos serão marcados por um crescimento sustentável da demanda por produtos agrícolas, tanto quanto não há dúvidas de que deverá aumentar a competição por mercados, através de ofertas globais crescentes. Por outro lado, na próxima década, não se repetirão os preços baixos dos produtos agrícolas que ocorreram no final dos anos 90. As perspectivas são de crescimento de preços nominais e da demanda.

Os produtos analisados neste estudo estão centrados no arroz, trigo, soja, carnes, leite, tomate, uva, vinho e passas. Os mercados para

estes produtos, de forma generalizada, terão um comportamento prospectivo bastante satisfatório e para muito deles o Mercosul ampliado poderá ter um papel de destaque na disputa por novos clientes e novos mercados, além do aproveitamento dos mercados nos quais já competem os países do bloco.

No caso da soja, por exemplo, os primeiros anos desta próxima década não apresentarão as taxas de crescimento da década passada, mas, a partir de 2005, o mercado deverá novamente apresentar um desempenho muito bom. O trigo, por sua vez, terá aumento significativo de demanda, particularmente dos países em desenvolvimento e da China. O mesmo ocorrerá com tomate, baseado tanto num aumento da renda *per capita* quanto no maior consumo de alimentos fora das residências. O aumento da renda será, sem dúvida nenhuma, a razão para um desempenho favorável do mercado de carnes.

As projeções feitas para cada um dos mercados citados anteriormente estão baseadas, por sua vez, em um cenário de comportamento macroeconômico bem definido. Neste cenário, espera-se um crescimento elevado para os países da América Latina, para os países em transição para o capitalismo (Hungria, Polônia etc), e para os países asiáticos, que recuperarão suas rendas tão logo estes países superem os problemas advindos da crise financeira da década de 90. No entanto, à China está reservado o papel de país que irá crescer a taxas elevadas. As melhores projeções disponíveis são de um crescimento estimado do PIB no mundo, entre 2004 e 2009, de 3,2% a.a. A Ásia estará apresentando taxas de crescimento da ordem de 6,1%. E a China terá um crescimento do PIB, algo próximo dos 7%. Já nos países desenvolvidos, o crescimento do PIB, no mesmo período, não passará de 2,5%.

Em termos da análise de políticas dos países concorrentes e importadores é necessário assinalar uma substancial melhora nas condições de competição no mercado internacional. Em geral o denominado 'ambiente de política' melhorou substancialmente a partir das reformas internas de desregulamentação dos mercados e das reformas no âmbito da Rodada Uruguai.

Em termos prospectivos, os efeitos das mudanças das políticas de subsídios internos foi a redução da necessidade de subsídios às exportações para a desova de estoques. A redução dos subsídios internos e uma demanda

mais sustentável (e eventualmente crescente), nos próximos anos, reduzirá a necessidade da concessão de subsídios às exportações. As condições de melhores preços e aumento de demanda mundial prevalecerão sobre os compromissos acordados de redução de subsídios às exportações da Rodada Uruguai. Esta é uma constatação inteiramente nova nas análises de mercado, nesta década que se inicia.

O aproveitamento dessas condições de melhorias dos mercados, em termos prospectivos, dependerá de uma reorganização de todo o setor empresarial dos países do Mercosul ampliado, muito embora as perspectivas de mercado indiquem de forma inequívoca a necessidade de uma reorganização agroindustrial em torno de grandes plataformas de negócios e plataformas tecnológicas, que deverão assumir prioridade no contexto do planejamento das cadeias do bloco do Cone Sul na próxima década.

A tendência verificada no passado recente de menor intervenção relativa do Estado nos mercados agrícolas é um fenômeno mundial. Nos países desenvolvidos o Estado ainda permanece com forte poder de intervenção, concedendo subsídios internos que prejudicam a concorrência. Mas pressões fiscais indicam que o futuro será de redução gradual de políticas de subsídios internos. Entretanto, há um processo intenso de regulação em áreas tais como: segurança dos alimentos, controle de qualidade, modificação genética, controle ambiental, 'bem estar' dos animais e processos de produção (caso de defensivos agrícolas e produtos químicos). Esta nova variável deve influenciar o posicionamento dos países do bloco regional, reorientando as ações de estratégias de mercado para tornar as exportações do Mercosul ampliado competitivas nos mercados mais exigentes em termos de padrões de qualidade.

Uma conclusão importante é a de que os países importadores estão se tornando cada vez mais exigentes em termos de certificação de insumos, de processos de produção, de embalagem – isso para não falar da grande preocupação do momento, que são os produtos geneticamente modificados. Hoje, torna-se cada vez mais clara a necessidade de certificação de todas as cadeias de produtos de exportação – uma nova exigências dos tempos futuros.

O acordo sobre medidas sanitárias e fitossanitárias foi apenas um ponto de partida para ampliação de soluções multilaterais nessa área. No momento, há uma proliferação de

padrões, normas, medidas e procedimentos de certificação que dificultam, senão impedem, o acesso a mercados. Há perspectivas de melhorias nas disciplinas de aplicação de normas e medidas de proteção do consumidor, dos produtos de origens animal e vegetal. Mas todo cuidado deverá ser dispensado no processo de pesquisa e capacitação de disputa dos mercados dos países desenvolvidos, sempre exigentes em relação a padrões de qualidade. Para enfrentar este desafio, os países da região deverão unir esforços de pesquisa e sanidade animal e vegetal.

O comércio agroindustrial está longe de uma situação em que a variação dos preços domésticos guarda direta relação com variação dos preços internacionais (alinhamento de preços FOB e CIF com os preços internos). Há ainda a permanência de políticas internas que isolam os mercados domésticos dos sinais de mercados internacionais, mas nada compatível com o que ocorria no passado. As estratégias e instrumentos de redução de risco de preço ainda não se desenvolveram em grau suficiente para promover uma maior estabilidade nos preços internos. Os mecanismos de administração de riscos como os mercados futuros e de opção não se desenvolveram de forma generalizada no mundo, sendo ainda restrita a poucos países desenvolvidos, além de serem instrumentos complexos, usados apenas por grandes empresas.

O antigo paradigma de comércio de *commodities in natura* foi substituído na presente década por uma expansão do comércio de produtos processados de alto valor. O comércio dos produtos industrializados de origem agroindustrial domina hoje o comércio agrícola internacional, e sua proporção aumentou de 23% para cerca de 50% do comércio agrícola. A proporção do comércio agrícola dos produtos básicos e *in natura* reduziu-se a cerca de 30% e cerca de 20%, respectivamente; o restante do fluxo de comércio são de produtos intermediários industrializados ou processados.

Os produtos processados em geral, frutas, hortaliças, vegetais e legumes são produtos de alto valor que devem receber prioridade no processo de ampliação de mercados de exportação, além da atenção com as oportunidades nos setores de *commodities* e matérias primas tradicionais (nos setores, por exemplo, de grãos, oleaginosas, cereais e fibras), onde a região detém vantagens competitivas. Estas têm sido as tendências do comércio

mundial de produtos agroindustriais, conforme assinalam as estatísticas e os trabalhos técnicos disponíveis na literatura.

Em termos da inserção do Mercosul ampliado nos mercados mundiais é importante assinalar possibilidades de penetração de cadeias competitivas regionais, desde que integradas, é preciso enfatizar. Há vantagens potenciais que se somam a vantagens competitivas plenamente estabelecidas. São exemplos as cadeias regionais dos complexos soja e milho-frango para exportação. Novas oportunidades se afiguram nas cadeias de leite e derivados, de processamento de tomate industrial e na combinação do vigor competitivo do conglomerado competitivo couro-calçadista regional. Merece especial destaque a cadeia da carne bovina com novas vertentes de negócios com carnes processadas e industrializadas – cadeia esta que os estudos feitos no exterior indicam que será um ramo de negócios de alto potencial de crescimento para os países do bloco regional.

No setor de frutas há potencial de ganhos de economias externas com a integração da produção, marketing e distribuição de frutas de clima temperado com frutas tropicais – mas essa é uma perspectiva a ser devidamente trabalhada no futuro próximo. Outro setor importante, que tem um mercado em franca expansão, que merece especial consideração por parte dos institutos de pesquisa e do empresariado regional, é o dos produtos orgânicos. Mercados de elevado padrão de renda conferem a estes produtos preços diferenciais.

Destarte, há oportunidades de penetração de cadeias regionais integradas nos mercados internacionais. Como os exemplos citados, há muitos mais ainda por serem identificados e, sobretudo, explorados, na linha de forte complementaridades de competências incrementais entre os países da região. O grande desafio reside em se entender qual o verdadeiro processo de descoberta de novos negócios. As empresas do exterior têm um processo de permanente busca de novos negócios. Resta desenvolver sistema idêntico nas empresas do bloco regional.

Componentes importantes de alavancagem de novos negócios, cujo desenvolvimento facilita a descoberta de novos investimentos, são a eficiência no processo de redução de custos com incorporação de tecnologias de produtos (INIAS) e de processos (INTALs); a realização de investimentos em novos sistemas logísticos e

redução dos custos de transportes – para as *commodities* tradicionais; a disponibilização de conhecimento da pesquisa para produtos não-*commodities*; investimentos em desenvolvimento de mercados e marketing com o objetivo de atingir novos mercados; e, finalmente, o desenvolvimento de uma mudança tecnológica organizacional, a partir da conscientização das empresas da região de que, associadas, serão melhores competidoras do que isoladas – o que envolve mudança de paradigmas do passado.

A literatura consultada indica que no Mercosul ampliado – tal como é percebido pelos especialistas e analistas de mercado, de institutos e empresas privadas e de instituições como o USDA e a OECD – haverá avanços importantes e ganhos potenciais de competitividade na Argentina, principalmente em cereais e grãos. De acordo com estudos disponíveis, a mudança dos sistemas de cultivos extensivos atuais para outros ainda mais intensivos pode elevar substancialmente os ganhos de produtividade na Argentina.

Os analistas de mercado indicam que, na atual conjuntura, um dos mercados de maior possibilidade de crescimento é o do consumo de um produto de elevada elasticidade-renda da demanda: as carnes, em especial a carne bovina. O aproveitamento deste potencial, apesar da competitividade natural da região, demandará esforços por parte da pesquisa dos países do Mercosul ampliado para desfrutar das boas perspectivas do comércio mundial deste produto na próxima década. A inserção definitiva dos países do Mercosul, notadamente Argentina, Uruguai e Brasil, depende da erradicação da febre aftosa.

O caso da competitividade da carne é paradigmático: um esforço de pesquisa, defesa e sanidade animal, avanços nos produtos e processos tecnológicos de abate, marketing exportador, etc. acabou por tornar o bloco reconhecido no exterior como um novo parceiro, concorrente e muito capaz. Contudo, novos investimentos em pesquisa são necessários para consolidar esta posição e tendência.

Em termos da visão estratégica empresarial para o Mercosul ampliado é importante observar a organização de negócios das grandes empresas é peculiar e merece ser discutido (associação de capitais, *joint ventures*, fusões e aquisições, etc.), É muito importante assinalar também que sobre uma sólida base tecnológica (própria, de empresas privadas e, sobretudo, de entidades públicas de pesquisa), as grandes empresas

montaram uma organização de negócios altamente eficiente que merece registro, em razão de representar lições importantes.

As agroindústrias dos países do bloco regional, independentemente do porte dos negócios, não precisam necessariamente prosseguir em um processo intenso de desnacionalização. As pequenas e médias empresas não precisam necessariamente serem tragadas no processo de concentração de empresas, ou passarem por processo de exclusão. Podem, elas mesmas, servirem de centro para conformação de conglomerados de atividades complementares, de associações de capitais e atividades de elevado poder de alavancagem de negócios na região. As pequenas e médias empresas, quando associadas, podem atingir níveis de eficiência das grandes empresas.

Dentro da diretriz do que se convencionou chamar de Mercosul Fase II – a partir de condições, principalmente de desenvolvimento tecnológico, vigentes nos países do bloco regional – é importante assinalar que há todo um acervo de desenvolvimento de tecnologia de produtos e de processos que pode servir de lastro para investimentos privados, que promoverão o aproveitamento de oportunidades de mercado nas exportações. A tecnologia é um fator diferencial em um plano de viabilidade de investimentos. É um fator que desencadeia o processo de decisão de inversão e aplicação de capital. Seu domínio é indispensável à viabilidade do investimento. Ela dá a rentabilidade diferencial – entre investimentos de rentabilidade equivalente, em razão da redução do risco do negócio – tornando o empreendimento viável. Reorganizar e modernizar os processos técnicos das empresas ou introduzir novas tecnologias de processos são metas indissociáveis do sucesso dos empreendimentos.

Em termos de desafios às estratégias empresariais para a expansão do Mercosul ampliado nos mercados mundiais, a questão que se coloca é: como pensar em estratégias a serem adotadas na conformação de um novo bloco regional voltado para a conquista de mercados externos? Entre os países do Mercosul ampliado há uma tênue experiência, em alguns poucos casos, de conformação de *clusters*. Mas há muito a ser feito na linha deste que é o paradigma de organização estratégica no mundo atual.

Isto implica dizer tão simplesmente que os setores agroindustriais do bloco regional, para serem competitivos, deveriam se organizar sob a forma

de *clusters*. Além disso, a literatura recente indica dois fatos importantes: 1) cresce o número de *clusters* em todo o mundo; e, talvez o fato mais importante, 2) que um conglomerado de pequenas e médias empresas pode atingir economias de escala e níveis de eficiência comparáveis às empresas de grande porte. Por esta razão pode-se entender que para penetrar nos mercados mundiais as empresas não necessitam necessariamente ser de grande porte.

Um grande desafio a ser enfrentado é a utilização do potencial de crescimento das pequenas e médias empresas na região. Um grande desafio consiste em incorporar este segmento de empresas como público-meta de mais alta taxa de retorno social e de elevado retorno financeiro também. Essas empresas operam a níveis locais com marcas próprias e com grande capacidade de abastecimento do mercado. A maior parte do parque produtor de alimentos do bloco Mercosul ampliado é representado pelas micro, pequena e média empresas e empresas tradicionais que demandam tecnologia *latu sensu* como fator primordial de sobrevivência no mercado. Mas nada impede que estas empresas se voltem suas vistas para a exportação. A pesquisa muito pode fazer por essas empresas, elevando a taxa de retorno social e privada dos seus investimentos.

É necessário atacar os problemas de tecnologia – em todos os segmentos e etapas de produção, processamento, gestão e logística – das pequenas e médias empresas, porquanto para elas os benefícios gerados pela pesquisa agropecuária, se dissipam ao longo de todo o processo de produção. Devido a limitações próprias e externalidades negativas há dissipação das vantagens competitivas geradas inicialmente pela pesquisa agropecuária.

A tecnologia tem 'efecto de arrastre', mas sem plataformas de negócios e tecnologia moderna de gestão, tal efeito possivelmente não se manifesta, pelo menos na intensidade necessária. O grande desafio é como aproveitar uma grande reserva (estratégica) de numerosas empresas, potencialmente clientela da pesquisa, para as quais plataformas tecnológicas acopladas com plataformas de gestão poderão alavancar negócios no bloco regional.

As estratégias das grandes empresas se iniciaram com a formação e ampliação do Mercosul e seguem em ritmo acelerado. Para tanto contaram com acesso a tecnologias de gestão e acesso a capital a baixo custo, inclusive

com formas de associação de recursos de investimentos com participação acionária. As pequenas e médias empresas do bloco regional permanecem dependentes de crédito para o crescimento dos negócios. No bloco como um todo há fontes de financiamento à altura das necessidades de investimento? Há dúvidas sobre adequação de estratégias de gestão e financiamento no passado recente. Fundos e recursos de financiamento são indispensáveis para o aproveitamento das tecnologias de processos (como nos casos de alimentos e produtos processados) disponibilizados pelos ITALs. Há potencial para competir. Faltam, contudo, 'administrações dos pequenos negócios' que muito fizeram no mundo para seus 'clientes-meta'.

Cumpra-se indagar qual a visão estratégica que se poderia formular para que esta 'reserva estratégica' de uma grande massa de empresas possa ser mobilizada para competir, como uma nova força no bloco regional, como é no mundo. Sem alguns pre-requisitos de ordem de políticas de gestão, dificilmente haveria um aproveitamento adequado de todo o acervo de tecnologia gerada pela pesquisa.

A visão estratégica empresarial do Mercosul ampliado para este público-meta poderia partir de um aprofundamento de conhecimentos sobre a organização da plataforma de negócios (que é vital para as pequenas e médias empresas). Estas plataformas são acessíveis às grandes empresas, que têm quadros profissionais capazes de reunir toda a informação de mercado, de produção, de processos tecnológicos, de logística, de marketing e de capacitação da força de venda. Entretanto, o acesso a estas informações é dispendioso, com elevados custos para sua obtenção e, sobretudo, acentuadas assimetrias de informação, quando consideramos as médias empresas, que são os paradigmas dos países do Mercosul ampliado - com exceção, possivelmente, do Chile e de algumas indústrias na Argentina e no Brasil.

A partir da organização dos centros nacionais se criaria um sistema supra-nacional de inovações no sistema agroalimentar do Cone Sul. É preciso não perder de vista a meta fundamental de reunir todo o conhecimento em uma plataforma auto-suficiente de conhecimento de fácil acesso e baixo custo de informação, para um público meta que são as empresas cooperativas, pequenas e médias empresas, que existem no Mercosul.

Uma combinação da plataforma de negócios com uma plataforma tecnológica facilitará a

implementação de planos estratégicos por parte das empresas, elemento essencial dentro do ambiente competitivo existente no mundo atualmente. Baixando os custos de informação e de capital, com a combinação destas plataformas é possível garantir perspectivas de longo prazo para a expansão dos negócios no Cone Sul.

Finalmente, devem integrar-se a este conjunto de plataformas os esforços dos governos nacionais através de seus órgãos de defesa sanitária e fitossanitária. Estes órgãos desempenham um papel importantíssimo na definição das plataformas, assim como podem contribuir e aportar conhecimentos específicos relevantes para a realização de negócios. O conhecimento das medidas e normas de defesa sanitária, que existem no Codex Alimentarius, na Convenção Internacional da Proteção das Plantas e no Escritório Internacional de Epizootias é parte integrante deste conjunto de conhecimentos específicos.

O momento é propício para um entendimento em alto nível, um esforço de definição de rumos do setor público com direta participação do setor privado, respaldado pelo entendimento entre todos os setores envolvidos na viabilização das cadeias agro-industriais, principalmente no setor de pesquisa de produtos e de processos.

VIII. Bibliografia

- ABIA. 1955. Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Estudo Publicado em Química e Derivados.
- ADAMS, G. M. 2000. Comments on the long-term projections for U.S. agriculture. Food and Agricultural Policy Research Institute, University of Missouri.
- AMORIM, M. A. 1999. Clusters como estratégia de desenvolvimento. BNB. Ceará.
- AMBROSE, A. J. 2000. Challenges facing the U.S. oilseeds and grain industries in 2000 and beyond – Global Market Access. Aligned Grain Group, Cenex Harvest States.
- BISANG, R. (coord.). 1999. La oferta tecnológica de las principales cadenas agroindustriales en el Mercosur ampliado. Serie Resúmenes Ejecutivos N° 12. PROCISUR/BID - Proyecto Global. Montevideo. Uruguay.

- BORTOLETO, E; WILKINSON, J. 1999. Trajetória e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do Mercosul ampliado - Lácteos. Serie Resúmenes Ejecutivos N° 5. PROCISUR/BID - Proyecto Global. Montevideo. Uruguay.
- BRANDÃO, A. S. P., LOPES, M. de R. e PEREIRA, L.V. 1997. Trade liberalization in brazilian agriculture: qualitative and quantitative analysis. In: Implementing the Uruguay Round Agreement in Latin America: the case of agriculture. FAO/World Bank.
- CEBRAP E GAZETA MERCANTIL. Estudo acerca de fusões e incorporações. 25 de Agosto de 1997.
- DURAN, TÚLIO A. . 1999. Clusters: um novo enfoque para vantagens competitivas no mundo globalizado. Centro de Estudos Agrícolas. IBRE. Fundação Getulio Vargas
- DURAN, TÚLIO A. 1999a. Novos instrumentos de promoção de exportações no mundo globalizado. Centro de Estudos Agrícolas. IBRE. Fundação Getulio Vargas.
- FAO. 1996. Síntesis de los documentos técnicos de referencia – Cumbre Mundial sobre la Alimentacion. Roma. Itália.
- F.G.V. Fundação Getulio Vargas. 1998. Efeito das políticas públicas sobre a competitividade das agroindústrias brasileiras. Pesquisa financiada pelo IPEA. Contrato FGV/IPEA N° 205/97
- GHEZAN, G. 1999. Trayectoria y demandas tecnológicas de las cadenas agroindustriales en el Mercosur ampliado – Hortalizas: tomate fresco y procesado. Serie Resúmenes Ejecutivos N° 7. PROCISUR/BID - Proyecto Global. Montevideo. Uruguay.
- GUTMAN, G. 1999. Trayectoria y demandas tecnológicas de las cadenas agroindustriales en el Mercosur ampliado – Oleaginosas: soja y girasol. Serie Resúmenes Ejecutivos N° 3. PROCISUR/BID - Proyecto Global. Montevideo. Uruguay.
- JACOBS, D; de MAX, ARD-PIETER. 1996. Clusters, industrial policy and firm strategy. Technology Analysis and Strategic Management. (8). 4.
- LAPP, BILL. 2000. Grains and oilseeds outlook for 2000. CoriAgra, Inc.
- LEMOS, M. B. 1999. O contexto macro da dinâmica de inovação do sistema agroalimentar no Mercosul ampliado. Serie Resúmenes Ejecutivos N° 1. PROCISUR/BID - Proyecto Global. Montevideo. Uruguay.
- OCDE. 1996. The Agricultural Outlook – Trends and Issues to 2000.
- OCDE. 1997. The Agricultural Outlook 1997-2001.
- OCDE. 1998. The Agricultural Outlook 1998-2003.
- PINAZZA, L. A. e REGIS ALIMANDRO (eds). 1999. Reestruturação no agribusiness brasileiro. ABAG, Agroanalysis, FGV.
- PORTER M. 1998. Cluster and the new economics of Competition. Harvard Business Review. November/December. 1998. Pág. 77 – 90.
- PORTER, M. 1998a. On Competition. Harvard Review Book Series. 1998.
- PROCISUR. 1999. Trayectoria y demandas tecnológicas de las cadenas agroindustriales en el Mercosur ampliado – Vino y Frutas: uva de mesa y pasas. Serie Resúmenes Ejecutivos N° 6. PROCISUR/BID - Proyecto Global. Montevideo. Uruguay.
- PROCISUR. 2000. El Procisur y el Proyecto Global. Seminário-taller: Áreas de Innovación y cambios institucionales para el desarrollo tecnológico agroalimentario y agroindustrial del Mercosur ampliado. PROCISUR/BID - Proyecto Global. Montevideo. Uruguay.
- SÁ, L. G., SUZANA BORSHCHINER e ADELAIDE M. S. ANTUNES. 2000. Quase metamorfose. Agroanalysis. Janeiro.
- SCARLATO, G. 1999. Trayectoria y demandas tecnológicas de las cadenas agroindustriales en el Mercosur ampliado – Cereales: trigo, maiz y arroz. Serie Resúmenes Ejecutivos N° 2. PROCISUR/BID - Proyecto Global. Montevideo. Uruguay.
- SHAGAM, SHAYLE D. 2000. The outlook for livestock and poultry. World Agricultural Outlook Board, USDA.

TICE, THOMAS F. 2000. Grains and oilseeds outlook for 2000. Farm Service Agency, USDA. Fevereiro.

USDA. 1999. Food Security Assessment. Dezembro.

USDA. 2000. USDA Agricultural Baseline Projections to 2009. Fevereiro.

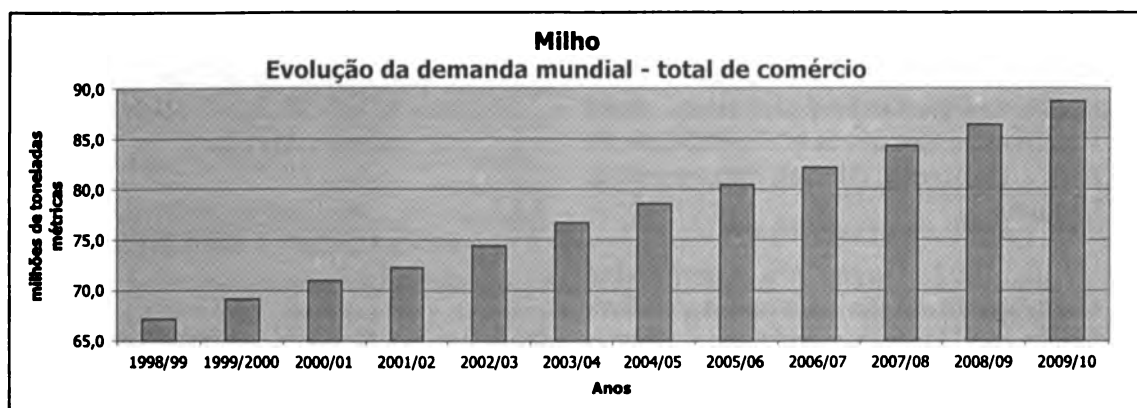
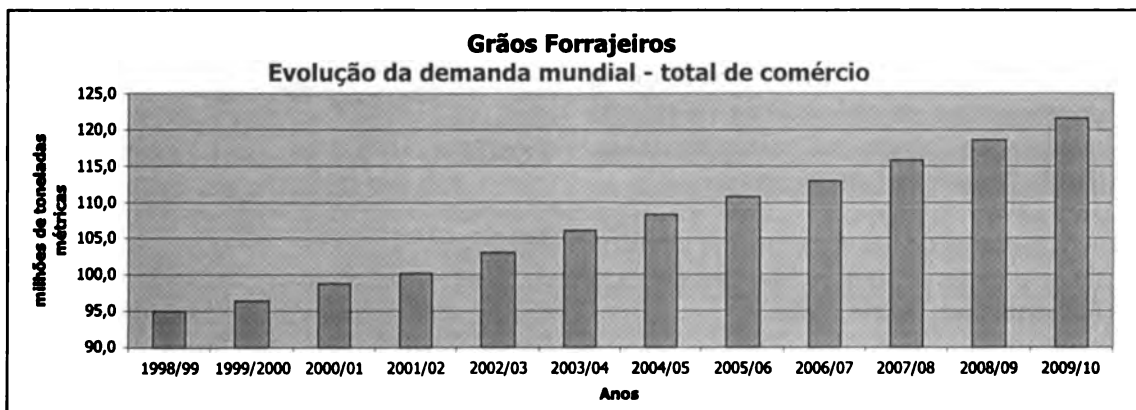
VEGRO, C. 1999. Trajectória e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do Mercosul ampliado – Carnes: bovina, suína, aviar. Serie Resúmenes Ejecutivos

Nº 4. PROCISUR/BID - Proyecto Global. Montevideo. Uruguay.

WILKINSON, J. 1999. As demandas tecnológicas do sistema agroalimentar no contexto de integração regional. PROCISUR/BID.

WILKINSON, J. 1999a. Demandas tecnológicas, competitividade e inovação no sistema agroalimentar do Mercosul ampliado. Serie Resúmenes Ejecutivos Nº 9. PROCISUR/BID - Proyecto Global. Montevideo. Uruguay.

IX. Anexo *



* Fonte: Dados básicos: USDA, 2000.

