

Agronegócio

É hora de usar estratégia!

Nádia de Barros Alcântara¹
Sílvia Morales Caleman²

VÁRIAS EMPRESAS do agronegócio brasileiro foram fortemente atingidas pela atual crise econômica mundial. Em alguns casos, além de sofrer redução da demanda nos mercados interno e externo, algumas apresentaram resultados negativos devido à escolha de estratégias arriscadas, especialmente em operações cambiais.

Discutir a crise pode não ajudar a sair dela, mas leva a uma reflexão sobre a criação de mecanismos para minimizar os seus impactos. Embora desfavorável, o momento é uma oportunidade para refletir sobre estratégias que garantam maior estabilidade para os agentes do agronegócio.

O primeiro passo é visualizar o agronegócio como um conjunto de sistemas formados por múltiplos agentes, que, por sua vez, têm cada um a sua cadeia de valor. O sistema agroindustrial (alimentos, fibras ou biocombustíveis) é um conjunto de atividades que se relaciona tanto verticalmente (entre os diferentes elos da cadeia produtiva) quanto horizontalmente (entre empresas do mesmo elo).

A idéia principal é que as atividades são interrelacionadas. Assim, um choque sobre um ou mais agentes que atuam em uma rede, causará uma perturbação em todos os sistemas e no valor gerado por eles.

É nos momentos de crise que se deve investigar quais são os pontos de ligação e os elos de interação mais sujeitos aos choques e elaborar estratégias a fim de minimizar os efeitos negativos. É nesse ponto que emerge com mais força a necessidade de usar estratégias para lidar com a crise.

Com frequência, ao longo de uma crise, torna-se evidente o conflito entre geração

e distribuição de valor. A depender do poder de barganha das partes (produtores rurais *versus* indústria, por exemplo), o conflito poderá gerar perdas significativas no valor gerado.

A dispersão do valor ao longo da cadeia produtiva pode ser evitada por meio do estabelecimento de relações mais sólidas e formalizadas, que condicionem garantias para os participantes e uma distribuição mais eficiente dos resultados. Entre os fatores críticos, tem-se a necessidade de um arcabouço institucional definido e organizado.

Algumas opções viáveis podem ser pensadas em relação à formalização das relações entre as interfaces do sistema agroindustrial, como a contratação formal entre as partes interessadas. Quando as partes interessadas envolvem mais de dois agentes são envolvidos (operações trianguladas) há uma vantagem, pois um deles serve como garantidor do contrato, o que confere maior grau de segurança às partes.

A recente situação de crise na pecuária de corte evidencia a fragilidade contratual existente, resultado da alta informalidade e insegurança na relação entre produtor e a indústria. Só em Mato Grosso do Sul, nos últimos 6 meses, estima-se 90.000 cabeças não-pagas, com mais de R\$ 90 milhões em aberto. A Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária (CNA) fala de um passivo de R\$ 700 milhões em todo o País.

A falta de mecanismos de proteção formais nas transações entre produtor e indústria pode gerar prejuízos de grandes proporções, passíveis de ocorrer em todos os setores nos quais prevalecem relações

informais entre produtores, indústrias, fornecedores de insumo e outros agentes interligados aos sistemas agroindustriais.

O uso de mecanismos contratuais formalizados permite um grau maior de segurança nas atividades agrícolas. Tal fato pode estimular os investimentos de longo prazo, uma vez que os agentes podem planejar melhor o futuro. Se não significa ausência de contingências, como facilita a elaboração de planos que antevejam situações críticas, garante reações mais rápidas e estruturadas.

Durante períodos de incerteza, o perigo não está na falta de uma estratégia explícita, mas no oposto, na deliberação de uma estratégia única e imutável. Uma crise como a atual deve servir para abrir espaço para a elaboração de estratégias conjuntas entre os agentes e elos da cadeia. O objetivo é repensar a distribuição dos valores gerados ao longo da cadeia a fim de minimizar tentativas de abuso de poder exercido por alguns agentes em momentos de abundância de recursos.

A criação de mecanismos contratuais pode reforçar tais ligações com o objetivo de garantir a estabilidade nas relações entre os agentes. Além disso, a elaboração de ações conjuntas e a distribuição mais equilibrada do valor gerado são essenciais para gerar investimentos de longo prazo e garantir o crescimento sustentado do agronegócio. ■

1. Doutoranda em Administração pela FEA/USP – pesquisadora Pensa- Centro de Conhecimentos em Agronegócio.

2. Mestranda em Administração pela FEA/USP – pesquisadora Pensa- Centro de Conhecimentos em Agronegócio.