

Produzir

Redesenhar os negócios

João Sampaio*

O processo de globalização da agricultura introduziu novas situações, desafios e atores no cenário da atividade. Agora, economia de escala mais diversificação de produtos e agregação de valor formam o tripé de êxito do agronegócio.

A tendência mostra margens cada vez menores para as *commodities* agrícolas, o que exige do empreendedor rural um conjunto de medidas que assegurem a continuidade do seu negócio, com destaque para a redução drástica de custos, busca permanente de novas tecnologias, capacitação profissional, novas ferramentas de gestão, conhecimentos de *marketing* e proteção de preços.

Não basta mais só produzir bem. Antes de tudo é preciso vender bem. Quem dita as regras hoje é o “mercado”. Ter capacidade de mapeá-lo, conhecê-lo e se antecipar às suas demandas e exigências pode significar a diferença entre lucro e prejuízo. Entre ter rentabilidade ou falir. Ele é o fiel da balança da competitividade. Se um produto não tem procura, por que produzi-lo? Produzir por produzir não gera oportunidades, emprego e renda.

A agricultura rompeu os limites da porteira. Foi e irá muito além. O conceito de cadeias produtivas avança. Os processos produtivos e de comercialização são cada vez mais integrados, o que gera influência de uma etapa na outra.

O fluxograma básico interno do setor, composto por fornecedores, produtores e distribuidores, tem que compactuar visões parecidas, valores semelhantes e objetivos próximos.

A sintonia entre esses elos dará mais credibilidade, força e poder de barganha diante de terceiros, ou seja, aos demais públicos com influência direta ou indi-

reta nas relações da cadeia produtiva do agronegócio. A vitória no setor passa pelo ganhar-ganhar, não mais pelo êxito de um em detrimento do outro.

Com base nesse quadro, um dos maiores desafios que o setor tem de enfrentar é o da inserção-reinserção competitiva e sustentável de camadas de produtores nas cadeias produtivas. A tendência de concentração e verticalização agroindustrial traz impactos para as fazendas. Tira produtores do circuito, com prejuízos também para economias locais e, conseqüentemente, à totalidade do segmento.

Podemos pegar como exemplo a cadeia citrícola. Pelo noticiário do ano, a leitura que se faz é que o modo de atuação das esmagadoras de suco é pautado pelo viés comercial. Sabemos que no mundo dos negócios, hoje, o vetor comercial é um vértice do triângulo da sustentabilidade.

O desenvolvimento sustentável tem de contemplar o ambientalmente adequado, o socialmente justo e o economicamente viável. A verticalização da cadeia produtiva citrícola atinge em cheio milhares de citricultores. Sem recursos e presos a contratos defasados e, muitas vezes, injustos, os produtores observam distantes o movimento favorável dos preços do suco de laranja nos mercados. Algo está errado. A divisão de rentabilidade deve ser equivalente à contribuição ao processo produtivo. Porém, não é o que acontece, nessa, e em outras cadeias produtivas.

A questão é que em um primeiro momento esse desequilíbrio fica restrito apenas a um elo da cadeia. Adiante, essa situação, certamente, trará prejuízos para a viabilidade do setor. O consumidor, o acionista, o investidor, o varejista, o fornecedor de crédito, os grupos de pressão

e os governos de outros países irão rechaçar esse tipo de conduta e cobrar a conta das mais diversas maneiras.

É claro toda empresa tem autonomia para definir seu modelo de negócios, o que inclui selecionar de quem quer comprar, para quem vender e assim por diante. Mas, o poder de uma organização é proporcional às suas responsabilidades.

Façamos um exercício. Como fica a população de um município que tem sua economia lastreada na produção de laranja se esta atividade daqui a alguns anos não existir mais? Não é responsabilidade direta da empresa mas, de modo indireto, acaba sendo. Aos olhos e especialmente na avaliação de muitos públicos indispensáveis para o negócio dessa empresa ignorar um impacto negativo, como no exemplo, é um fato que terá peso nas decisões. Pode significar o fechamento ou não de um contrato.

Mas o que fazer? Não há receita mas, é preciso olhar o negócio por completo, compreendendo que qualquer movimento ou inércia é fato relevante. Se um conjunto de fornecedores já não é mais atraente, por que não torná-lo atraente de outras formas, auxiliando-o no redesenho de seus negócios?

Se não serve para a produção em larga escala, certamente tem bagagem e repertório para, por exemplo, uma produção mais requintada, elaborada, *premium*, com adição de valor ao produto. Precisamos de estratégias que atenuem as mudanças e principalmente promovam o ajuste dos agentes às novas exigências das cadeias produtivas. Assim, todos ganharão. Desejo a todos um promissor 2007. ■



* Presidente da Sociedade Rural Brasileira (SRB)