

10 Gestão de sistemas agroalimentares



*Publicado no livro
Gestão de Negócios
em Alimentos em
01/10/2001.⁸*

Gestão de sistemas agroalimentares

*O trabalho seminal
de John Davis e
Ray Goldberg, que
introduziu a ideia
de agribusiness
como o processo
de transformação
e adição de valor
a commodities
agrícolas...*

Decidimos apresentar alguns conceitos básicos relacionados à ideia de agribusiness e como eles têm evoluído, tanto como base na experiência de agentes privados quanto de avanços teóricos, que apresentam crescente importância para a análise dos negócios agroalimentares.

O trabalho seminal de John Davis e Ray Goldberg, que introduziu a ideia de agribusiness como o processo de transformação e adição de valor a commodities agrícolas desde a indústria de insumos até os consumidores finais, há muito já faz parte das discussões de empresários, gestores de políticas públicas e acadêmicos em todo o mundo. Alguns elementos centrais da abordagem tradicional de agribusiness vieram para ficar e são resumidos a seguir.

- Visão sistêmica, isto é, a amplificação do foco habitual no setor agrícola para outros setores relacionados, como a indústria de insumos, processadores e distribuidores, cujo propósito fundamental é o atendimento das exigências dos consumidores finais.
- Foco de análise, envolvendo a clara definição do produto e mercado em análise. A abordagem de Davis e Goldberg, refinada por autores subsequentes, realiza um corte “longitudinal” no agribusiness, descrevendo diversos sistemas agroalimentares (SAGs) referentes a um produto agropecuário específico (SAG do café, do leite, da carne bovina, etc.).
- Possibilidade de coordenação (gerenciamento integrado). A

(8) Texto feito com a cooperação de Sérgio G. Lazzarini e Fábio R. Chaddad.

ideia básica é que os SAGs são um conceito ampliado da empresa (são conjuntos de empresas inter-relacionadas), sendo, portanto, passíveis de serem gerenciados. Um aspecto importante diz respeito aos fluxos ao longo do SAG, sejam de produtos e serviços, financeiros, de comunicações (promoção), informações e outros que transitam pelos sistemas, nos dois sentidos, seja do consumidor final para o setor de insumos e vice-versa. Fluem no sentido da indústria de insumos ao consumidor final os produtos, serviços e comunicações; fluem dos consumidores para os setores de insumos as informações, os pedidos e os pagamentos; e nos dois sentidos ocorrem as negociações, riscos e transações financeiras.

Claramente, tal tipo de abordagem falhava em não fornecer uma metodologia de gestão e análise de competitividade do agribusiness, pela falta de uma clara definição das variáveis envolvidas na organização e eficiência dos diversos SAGs. Por exemplo, a ideia de coordenação, apesar de bastante intuitiva, não proporcionava um instrumental útil para se avaliar como e por que um determinado SAG deve ser gerenciado. A introdução razoavelmente recente de teorias ligadas à Economia e Administração permitiu um significativo avanço na forma de análise, por trazer as seguintes inovações.

a) Foco analítico - Caracterização dos SAGs como uma série de (T1, T2, etc.) que interligam “indústrias” ou setores específicos (indústria de insumos, produção rural, agroindústria, etc.). O foco nas transações possibilita descrever quais os arranjos organizacionais existentes para estabelecer os fluxos no SAG, enquanto o foco no setor permite uma análise das características de cada indústria: as variáveis de competição, o grau de concentração, o desempenho das firmas, etc. Além disso, reconhece-se a importância do ambiente institucional que define as “regras do jogo”, influenciadoras do desempenho dos SAGs, tanto formais (leis, regulamentações, normas, etc.), quanto informais (aspectos culturais, códigos de conduta, etc.). Reconhece-se também a influência do ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito ao processo de ação coletiva das empresas do SAG por meio de associações, sindicatos e outras formas representativas de um ou mais setores do mesmo.

...a ideia de coordenação, apesar de bastante intuitiva, não proporcionava um instrumental útil para se avaliar como e por que um determinado SAG deve ser gerenciado.

Figura – Representação Analítica do Sistema Agroalimentar

Ambiente Institucional (“regras do jogo” formais e informais)



Ambiente Organizacional (associações, sindicatos, organizações públicas e privadas)

Fonte: Decio Zylbersztajn

A análise comparada, ao contrário, parte dos atributos das transações e apresenta mecanismos alternativos, ou estruturas de gestão, para levar a cabo tais transações (fluxos).

b) **Análise comparada** – Basicamente, a ideia é que não existe a “melhor” forma de organizar as transações no SAG, como demonstram alguns chavões do tipo “quanto mais verticalização melhor”, ou “terceirizar o processo de suprimento permite reduzir custos”. A análise comparada, ao contrário, parte dos atributos das transações e apresenta mecanismos alternativos, ou estruturas de gestão, para levar a cabo tais transações (fluxos); por exemplo, considerando a análise da transação para trás, uma empresa pode obter um insumo que necessita através de três formas básicas:

- a) O mercado (estágios verticais conduzidos por partes autônomas, ou seja, a empresa compra no mercado o insumo que necessita);
- b) A integração vertical (estágios unidos em uma única firma, ou seja, a empresa produz internamente o insumo que necessita);
- c) As formas híbridas, como contratos, parcerias, franquias e joint-ventures (a empresa estabelece um contrato de fornecimento do insumo que necessita com uma outra empresa).

Um atributo fundamental das transações nos SAGs é a chamada especificidade dos ativos envolvidos. Um ativo é dito específico quando perde valor caso seja direcionado a outros usos ou usuários. Considere, por exemplo, uma empresa que decida explorar o mercado de hortícolas produzidas sem defensivos agrícolas e passe a contratar produtores para possíveis fornecedores. Certamente, será difícil para a empresa mensurar adequadamente, e a um baixo custo, se a matéria-prima contém defensivos ou não, a menos que ela acompanhe o processo produtivo do fornecedor. Também será elevada a possibilidade de que os produtores enviem, oportunisticamente, hortícolas “não-ecológicas”, as quais podem ser produ-

zidas a um menor custo, alegando que estão dentro das especificações da empresa. Em outras palavras, os custos envolvidos para ocorrer a transação podem ser excessivamente elevados se a empresa não estabelecer mecanismos de controle sobre a transação. Quanto mais específicos forem os ativos, e havendo a possibilidade de ação oportunista por parte dos agentes envolvidos na transação, maiores os custos de má adaptação em transações realizadas via mercado. Tornar-se-á cada vez mais necessário estabelecer mecanismos com maior nível de controles, como é o caso de contratos, alianças estratégicas ou, no limite, a integração vertical.

- Inserção no ambiente institucional. Conforme citado anteriormente, o efeito de “regras do jogo” específicas ou não a um dado SAG deve ser considerado. A política agrícola de um país é um aspecto institucional que afeta o agribusiness de uma forma ampla; porém, existem regulamentações setoriais com efeito mais restrito a SAGs específicos. Por exemplo, mudança nas exigências de padronização ou segurança alimentar de um dado produto demanda mudanças tecnológicas e organizacionais para sustentar a competitividade do SAG. A proibição de queimadas afetando o SAG da cana, a libertação de novas áreas livres de febre aftosa para a exportação de carnes, a proibição pelas autoridades francesas da compra da Orangina pela Coca-Cola, como uma reação à concentração excessiva no mercado de bebidas (sucos), as restrições à comercialização de soja geneticamente modificada, restrições ou barreiras tarifárias e não-tarifárias são exemplos atuais da importância de se considerarem os efeitos e as restrições impostas pelo ambiente institucional.
- Rapidez na adaptação. Não existe propriamente uma forma ótima, estatística, de se organizar um determinado SAG. Na verdade, deve-se procurar promover uma capacidade de adaptação do SAG às incertezas do macroambiente, sejam econômicas, políticas, naturais, tecnológicas ou legais cada vez mais acentuadas. Ou seja, quanto mais rápido o SAG se adaptar à mudança, que sempre cria ameaças e oportunidades, mais competitivo será. A mudança gera ganhadores e talvez perdedores, e nesse sentido saber negociar torna-se decisivo. Imagine, por exemplo, se o SAG da carne bovina brasileiro estivesse preparado para ocupar a janela de oportunidade que se abriu no mercado europeu com o problema

...os custos envolvidos para ocorrer a transação podem ser excessivamente elevados se a empresa não estabelecer mecanismos de controle sobre a transação.

da “vaca louca”. Ponto crucial diz respeito às mudanças nos gostos e preferências dos consumidores, demandando respostas rápidas e a baixo custo por parte de todos os agentes envolvidos no SAG. Os sistemas sintonizados com as exigências dos consumidores, transmitindo mais rapidamente, estão ganhando mercado. Tome como exemplo a rede norte-americana Starbucks (franquia de café), que vem crescendo rapidamente por perceber que existe um nicho para cafés especiais no mercado americano em lojas de conveniência.

- Sub-recortes analíticos. Com o intenso processo de segmentação dos mercados consumidores e as respostas empresariais em termos de novos produtos e serviços, torna-se cada vez mais difícil falar em SAGs genéricos, como o “SAG do café”, “da carne bovina”, etc. Surgem subsistemas agroalimentares (sub-SAGs) direcionados a um segmento de mercado específico e apresentando estruturas de gestão diferenciadas. No caso do café, existem empresas explorando o mercado de cafés finos (gourmets), apresentando, para tanto, uma coordenação “fina” do processo de aquisição e distribuição, especialmente por meio de contratos. Há também empresas explorando mercados de massa, por meio de produtos “de combate”, onde transações de mercado são predominantes. Trata-se, portanto, de dois subSAGs distintos. Uma vez que no primeiro caso o processo de coordenação é fortemente baseado em controles e há uma ligação estreita entre os estágios verticais do SAG, diz-se que se trata de um SAG estritamente coordenado.

No caso do café, existem empresas explorando o mercado de cafés finos (gourmets), apresentando, para tanto, uma coordenação “fina” do processo de aquisição e distribuição, especialmente por meio de contratos.

Nota de 2016

Texto ainda bastante atual por ser conceitual de sistemas agroindustriais.