



A Nova Agenda Estratégica do Agronegócio

Marcos Fava Neves*

Universidade de São Paulo – FEARP/USP / Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV

Vinícius Cambaúva

Universidade Estadual Paulista – FCAV/UNESP / Markestrat Group – Ribeirão Preto – SP

Vitor Nardini Marques

Universidade de São Paulo – FEARP/USP / Markestrat Group – Ribeirão Preto – SP

Leticia Franco Martinez

Universidade de São Paulo – FEARP/USP

*Correspondência para: favaneves@gmail.com

Imagine a seguinte situação em dezembro de 2019: estamos realizando um workshop de planejamento estratégico em um evento de três dias para uma empresa em um bom hotel. No final do primeiro dia, levantamos um cenário que considera os encadeamentos de dois eventos simultâneos: a proliferação de um vírus ao redor do mundo todo, forçando a humanidade a se isolar em seus lares; e os preços do petróleo despencando a patamares jamais vistos, chegando ao absurdo de serem negativos. Em vista desse contexto, o que aconteceria? Certamente não seríamos convidados para dar continuidade as discussões no segundo dia do evento.

Estamos enfrentando um momento surreal em nossas vidas, visto antes apenas nos filmes de ficção. Em quase 30 anos trabalhando com planejamento estratégico aplicado às cadeias agroalimentares, nunca houve tamanha mudança conjuntural em tão pouco tempo. Os 3V's, de fato, ocorreram: *variáveis variando violentamente* - e o resultado é de cerca de dez anos de transformações em apenas 6 meses.

Como em um tsunami, a crise do coronavírus afetou profundamente o mundo inteiro, com efeitos sem precedentes na história recente da civilização, refletindo, principalmente, na perda de vidas e na paralisia da atividade econômica. As perspectivas sobre o crescimento do PIB global foram minuciosamente revisadas com consequências desastrosas previstas, forçando as empresas a recalibrarem seu planejamento de forma rápida e decisiva e Governos a injetarem recursos na economia.

O macroambiente é um dos protagonistas de qualquer cadeia produtiva e qualquer empresa dentro desta, interferindo em suas atividades diárias e influenciando o fluxo de produtos, serviços e comunicações; e o fluxo de informações e pagamentos no sentido contrário. Um cenário de pós-pandemia altera em parte a configuração macroambiental para as cadeias de alimentos, agronegócios e biocombustíveis, criando desafios e oportunidades, e forçando ajustes e adaptações imediatas nos modelos de negócios.

A análise macroambiental pode ser melhor compreendida como um agregado de quatro grandes ambientes: o político/legal (regulatório); o econômico/natural; o sociocultural; e o tecnológico. A Figura 1, ilustrada abaixo, apresenta a configuração dos agentes que integram essas cadeias, o sentido dos fluxos ao longo do processo produtivo e, também, identifica a interferência do macroambiente nos diferentes elos da cadeia produtiva.

Embora a análise dos quatro elementos do macroambiente sempre tenha sido uma tarefa gerencial, à medida que entramos no “novo normal”, há uma mudança nos desafios e oportunidades que são apresentadas às organizações, ou seja, há uma complexidade maior que perpassa uma análise tradicional, mas que precisa ser levada adiante para que as empresas mantenham sua trajetória de negócios, adaptando e revendo suas

estratégias. Com isso, questiona-se se é possível colaborar com informações relevantes para o planejamento e para a tomada de decisão em momentos de crise.

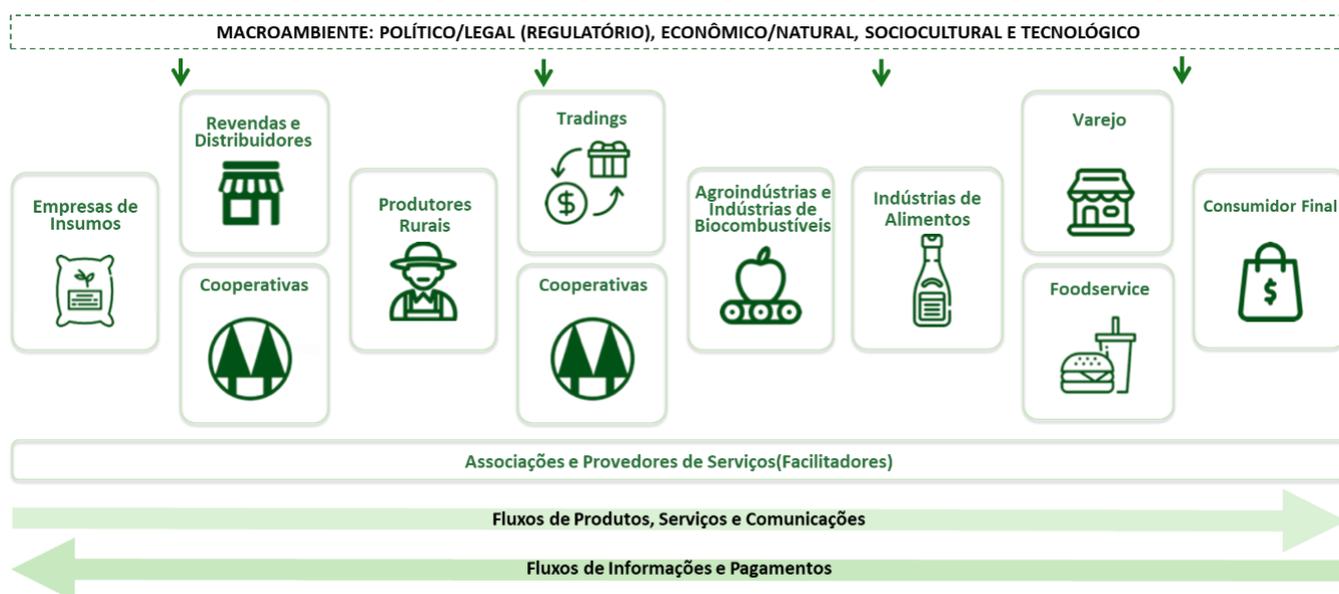


Figura 1. Cadeias de Alimentos, Agronegócios e Biocombustíveis.

Fonte: Marcos Fava Neves.

O objetivo deste artigo é apontar as transformações em curso na área de alimentos, agronegócios e bioenergia pós-pandemia, de modo a gerar compreensão sobre os fatos evidenciados, para que as organizações possam antecipar possíveis impactos e, com isso, tomar decisões assertivas e efetivas. Nesse sentido, constituímos uma lista de itens a serem considerados pelas organizações no período pós-pandemia para que esta sirva de insumo no momento em que as estratégias forem trazidas de volta à mesa para discussão.

Em cada um dos ambientes, apresentamos nossa visão quanto às questões mais relevantes que servem como pontos de reflexão para as empresas no seu planejamento.

1. Ambiente Sociocultural - Movimentos do Consumidor:

- Preocupações com os 3Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) referente ao desperdício de alimentos, aumentando o valor para a economia circular;
- Preocupações com inclusão e inovação social (pequenos produtores e negócios);
- Movimentos para redução de *food miles* (distância do local de produção ao local de consumo), fortalecendo a compra local e outras iniciativas regionais;
- Aumento da demanda pela imagem e denominação de origem dos países ou regiões produtoras;
- Valorização de alimentos étnicos, produtos artesanais (caseiros), orgânicos e outras experiências de consumo;
- Apreciação pela autenticidade, simplicidade, ética e abertura ao diálogo entre empresa e consumidor;
- Onda crescente do movimento “*slow food*” (comer e apreciar);
- Atitudes positivas em relação aos canais diretos entre agricultores e consumidores (mercados de agricultores ou “*farmers markets*”);
- Incentivo à abordagem multicultural: as culturas diferem nos mercados e interferem no comportamento, dieta, estilo de vida e visões do consumidor;
- Questões relacionadas ao uso da terra (preservação) e o bem-estar animal (criação e manejo) em evidência; maior pressão social em relação à escassez de recursos; e aumento do engajamento em tópicos de sustentabilidade;

- Mudanças climáticas e outras questões relacionadas ao clima; preocupação com a mensuração e gestão de carbono (pegada de carbono); e comportamento favorável ao clima e ao planeta;
- Simplicidade no estilo de vida; movimentos de economia de tempo (otimizando tempo, aprendendo a usá-lo e outros);
- Participação maior da população idosa (+65 irá dobrar até 2030);
- Influências de gênero nos produtos;
- Novos papéis de influenciadores junto aos consumidores;
- Aumento do comportamento de compra *on-line*;
- Aumento da abordagem do coletivismo;
- Aumento dos cuidados com desinfecção de áreas, com a higiene e maior conhecimento sobre virologia;
- Maior percepção de valor em certificação, exigindo maior segurança e rastreabilidade da cadeia de produção;
- Maior atenção às dietas (sentir-se bem, saudável, bem-estar e nutrição);
- Aumento da curiosidade e da aceitação de fontes alternativas e sustentáveis de ingredientes (carne de laboratório e outros produtos *plant-based*, proteína de insetos, algas, entre outros);
- Maior atenção na origem e fontes de notícias;
- Aumento da confiança na ciência e na agricultura;
- Aumento do valor para "*made in ... meu país*";
- Aumento do engajamento ativista; aumento na conectividade com os consumidores finais;
- Apreciação de momentos em família (como cozinhar e comer juntos);
- Expansão da cultura e influência asiáticas (também em alimentos).

2. Ambientes Econômico e Natural:

- Países asiáticos e emergentes se impondo como grandes centros gravitacionais do mundo (70% do PIB mundial em 2030) e sua rápida recuperação da crise;
- Crescimento do PIB/demanda e mudanças na dieta e nutrição (maior poder aquisitivo);
- Maior atenção às pandemias e seus impactos no crescimento e no desenvolvimento econômico global;
- Comportamento das taxas de câmbio, juros e inflação;
- Fronteiras econômicas (acordos e comércio);
- Maior transparência na distribuição de renda e lucros. Busca por soluções para desigualdades (fome e pobreza);
- Crescimento de cadeias baseadas em bioeconomia (biomassa, bioplástico, biocombustível e bioeletricidade);
- Escassez de recursos naturais;
- Diferentes níveis e lacunas de produtividade nas regiões do mundo;
- Novos tipos de seguros e outras ferramentas de gerenciamento de riscos;
- Economia circular (usando subprodutos como insumos);
- Fortalecimento de investidores globais e fluxos de capital mais rápidos (crédito) com novas moedas;
- Títulos verdes, mercados verdes e grande fluxo de recursos para projetos sustentáveis;
- Volatilidade nos preços mundiais de alimentos;
- Aumento do valor da biodiversidade;
- Educação como fonte básica de competitividade;
- Aumento no uso de modelos de economia compartilhada (Uber);
- Fortalecimento da ponte alimentar: das Américas (produção de alimentos) à Ásia (consumo de alimentos);

- Aumento do trabalho em casa e simplificação de processos, resultando em menor necessidade de trabalhadores e espaços físicos (redução de custos com aluguéis de prédios comerciais);
- Novas fontes de protecionismo;
- Inseguranças no emprego;
- Dívida pública (governamental);
- Riscos à saúde nas unidades industriais de produção de alimentos e outras etapas da cadeia;
- Empresas privadas fornecendo mais planos de microcrédito e *fintech's*;
- Movimentos de financiamento coletivo (*crowdfunding*);
- Restaurantes voltados para o modelo de *delivery*;
- Aumento do estoque de matérias-primas;
- Desastres naturais;
- Doenças e pragas;
- Efeitos das mudanças climáticas nas áreas produtoras;
- Possibilidade de escassez de água, inundações e eventos climáticos.

3. Ambiente Político-Legal (Regulatório):

- Intervenções e regulações governamentais - de políticas públicas;
- Papel em evolução de organizações do terceiro setor e grupos de pressão (como as ONGs) como influenciadores;
- Legislações trabalhistas e sindicatos;
- Legislação ambiental;
- Barreiras tarifárias;
- Políticas de subsídios na agricultura;
- Leis de certificação;
- Programas de incentivo a investimentos;
- Regulações de comércio internacional;
- Políticas tributárias;
- Crises relacionadas com cortes nas taxas de juros; injeção de liquidez; linhas de crédito; desoneração tributária e supressão de alguns obstáculos regulatórios; *vouchers* para trabalhadores informais;
- Governos utilizando mais o “*online*”;
- Aumento do orçamento e regulamentações para a saúde;
- Aumento dos orçamentos públicos de P&D;
- Proibição do comércio de produtos exóticos e mais regulamentações para mercados de produtos frescos (carne, peixe e outros perecíveis);
- Políticas para incentivos à produção local;
- Requisitos de rotulagem e rastreabilidade de produto;
- Proteção de dados e informações;
- Mudanças nas leis de segurança do trabalho;
- Restrições à liberdade e movimentos individuais;
- Embargo a alguns produtos devido à escassez e conflitos políticos internacionais;
- Problemas de estabilidade e crise política;
- Restrições trabalhistas e escassez de atividades agrícolas (colheita manual e outras);
- Aumento das políticas de autossuficiência alimentar após a crise do Coronavírus;
- Regulações para poluição e uso de alguns materiais (plásticos e outros tipos).

4. Ambiente Tecnológico:

- Aumento da geração, propriedade e uso de dados;
- Aumento do fluxo de informações, transparência, rastreabilidade e preservação de identidade;
- Aumento nos níveis de segurança (dados, qualidade, garantia e zero contaminação);
- Uso de ferramentas de comunicação com o consumidor (do contato pessoal para plataformas digitais);
- Contratos digitais;
- Mudanças para níveis mais altos de inovação e empreendedorismo nas cadeias alimentares;
- Aumento das lacunas entre usuários e não usuários de tecnologia;
- Fazendas inteligentes e agricultura de precisão: agricultura digital abrangendo as propriedades por completo, com equipamentos guiados por GPS, drones controlados por dados, *softwares* de análise e equipamentos avançados;
- Convergência de indústrias (alimentos e medicamentos, alimentos e cosméticos);
- Edição de genes: resistência, menor utilização de recursos e produtividade; aumento da biotecnologia, da genômica e de características intrínsecas; uso de fungos, bactérias e culturas resistentes à seca;
- Desenvolvimento da propriedade intelectual;
- Substitutos de fontes convencionais de alimentares produzidos em laboratório (baseados em diferentes ingredientes); aumento de substitutos da carne (à base de plantas);
- Crescente olhar para os produtos orgânicos e seus rendimentos;
- Aumento do número de *startups* atuantes nas cadeias;
- Maior amplitude de tablets/smartphones e seus serviços;
- Aumento no uso de inteligência artificial (robôs);
- Impressão 3D (sementes e outros);
- Fontes de energia alternativas (energia solar e outras muito mais acessíveis); tecnologias de geração de energia devem ficar mais baratas;
- Tecnologias permitindo inovações crescentes relacionadas a serviços, experiências e relações de marketing;
- Diversificação tecnológica para oferta de soluções completas: de uma empresa química para uma empresa de sementes, semeadura de precisão, monitoramento do clima e serviços de alta tecnologia;
- Maior uso de dispositivos digitais e móveis, com aumento de reuniões *online* para socialização e negócios;
- Expansão das áreas de suporte ao ambiente digital;
- Aumento de plataformas comerciais online (*marketplaces*);
- Tecnologia aeroespacial, nanotecnologia e outros;
- Tecnologias que permitem novas formas de marketing (uso “*lives*”, palestras virtuais, dias de campo virtuais e outros);
- Tecnologia e agricultura urbana (fazendas verticais);
- Super plantas e super alimentos (com altos níveis de proteínas, minerais e outros);
- Agricultura regenerativa;
- Bioplásticos e todos os outros “bio” desenvolvimentos com características mais facilmente degradáveis;
- Aceleração da P&D e robótica (principalmente para colheita);
- Aumento da tecnologia e uso de dados no varejo;
- Aplicativos em diversas atividades de produção de alimentos.

Estes são os tópicos que foram levantados e priorizados por meio de discussões, análises de relatórios e observações referentes à pandemia e seu impacto sobre as cadeias em 2020, período que definitivamente aparecerá em nossos livros de história.

Como as organizações podem usar as listas acima? Como a simplicidade é uma das novas regras do jogo daqui para frente, sugerimos uma ferramenta própria muito simples que permite uma avaliação eficaz dos fatos evidenciados. É a Matriz FIA: Fatos, Impactos e Atos (Figura 2).

Todas as organizações podem analisar os “fatos” listados acima nos quatro principais ambientes. Esses fatos causarão “impactos” diferentes em cada negócio, o que representará desafios ou oportunidades. Finalmente, “atos” são o que uma organização pode fazer para enfrentar esses desafios, maximizar oportunidades e minimizar as ameaças, visando a garantia de sua captura de valor, ou seja, ideias de projetos.



Figura 2. Método de Planejamento: Matriz FIA – Fatos, Impactos e Ações.

Fonte: Marcos Fava Neves.

No segundo semestre de 2020, observaremos empresas encerrando suas atividades e outros negócios de grande potencial surgindo, empresas tradicionais falhando e recém-chegadas prosperando, e uma enorme quantidade de ativos mudando de mãos. As empresas que se destacarão em um mundo pós-pandemia serão aquelas que prestarão atenção aos **Fatos**, serão rápidas em entender ou até mesmo antecipar **Impactos**, e que implementarão **Atos** para gerar mudanças positivas.

Compartilhamos a ferramenta Matriz FIA para ajudar os tomadores de decisão nas cadeias de alimentos, agronegócios e biocombustíveis, à medida em que as adaptações necessárias são conduzidas no mundo pós-pandemia. A lição de casa às empresas é voltar à mesa de tópicos e preencher a Matriz FIA para sua organização.

Por fim, para auxiliá-los com esse dever, apresentamos uma lista com 10 palavras que modificaram nossas vidas nesse período, e que provavelmente devem se perpetuar no período pós-pandemia. Para cada uma delas, trazemos algumas reflexões importantes e que devem ser consideradas durante o seu processo de análise. São elas:

1 – Digital: empresas e pessoas entraram na era digital de forma irreversível. Vimos metas de 5 anos serem alcançadas em apenas 20 dias. O modelo "online" de aquisição de serviços e conteúdo se tornará preponderante, e os espaços físicos terão que se adaptar a isso, experimentando redução na velocidade de crescimento de áreas de compras e outros. A educação também está sendo fortemente afetada e precisará rever quais atividades devem ser realizadas em sala de aula ou virtualmente. Todo esse conteúdo gratuito que vem sendo produzido no período servirá aos que têm menos condições financeiras, desde que haja o acesso domiciliar à internet. Se conciliarmos jovens que dominam o mundo digital e idosos que detêm o conhecimento e a experiência, teremos um vasto conteúdo resultante dessa aliança. Os serviços digitais também vieram para ficar, a exemplo do que observamos nas áreas médicas e de saúde em geral. As pessoas se acostumaram com uma menor qualidade de vídeo para assistir o que querem, principalmente frente às grandes empresas de mídia que realizaram transmissões direto das casas dos interlocutores. Também afetou, irreversivelmente, a

cultura e a entrega de entretenimento, como as "lives" que atraíram milhões de pessoas e ideais (engajamento, público, doações, patrocínio), representando uma transformação na história da difusão da arte.

2 – Casa: o *home office*, antes entendido como algo que não funcionava de forma eficiente, agora mostrou que não só funciona, como também produz excelentes resultados para áreas administrativas. Veremos uma grande redução no número de voos e viagens de carro para reuniões e eventos, uma vez que todos estão bem adaptados através de plataformas de conexão por videoconferência. As empresas também verão que não precisam de tantas pessoas em atividades administrativas, comerciais e de vendas; portanto, deve acontecer uma redução na demanda por imóveis comerciais, escritórios e pessoas (despesas gerais), além da redução na necessidade de transporte empresarial. Por outro lado, o segmento turístico pode voltar a crescer, já que agora as pessoas estão passando mais tempo em casa, sem viagens, o que deve aumentar o desejo por essa prática. Isso pode vir a valorizar a vida no campo, na periferia e em pequenos centros urbanos.

3 – Simplicidade: neste período de isolamento, parte da população utilizou o tempo para reorganizar armários, prateleiras e outros compartimentos domésticos. Materiais estão sendo doados desde que percebemos que não são necessários. Acreditamos que uma vida mais simples se aproximou de nós, com a pergunta "eu preciso disso?" sendo feita com mais frequência a partir desse momento, o que traz impactos no consumo de muitos produtos. As pessoas vão passar a valorizar mais detalhes, pequenas coisas e lugares. Também darão mais importância para produtos feitos em suas regiões, nos bairros e comércio local. Nesse sentido, muitos *softwares (apps)* foram criados para permitir a conexão entre oferta e demanda de forma simples e fácil, e foi assim que nos engajamos em modelos de entrega, os quais explodiram nesse período e deverão se consolidar. Há um lado perverso desse comportamento: menos consumo destrói posições de trabalho e isso contribuirá para o aumento do desemprego no mundo, o que faz com que precisemos ser mais criativos, além de pensar em alternativas trabalhistas de renda mínima ou formas sustentáveis de inclusão para as pessoas.

4 – Engajamento: esse período de reflexão fez com que as pessoas aumentassem suas ações sociais, sua vontade de se envolver em causas especiais e ajudarem de diversas maneiras; acreditamos que esse movimento se estabelecerá. As causas, principalmente sociais, terão mais adeptos e haverá um aumento no trabalho com desafios comuns. Solidariedade, prática de avaliações compartilhadas *online*, orientações e recomendações gratuitas para outras pessoas, a participação em "clubes" e outras formas de engajamento deverão aumentar. Nesse cenário, surgirá um destaque social das empresas e das pessoas, atuando de forma mais expressiva em prol dos menos favorecidos.

5 – Neocoletivismo: na linha do engajamento mencionada anteriormente, haverá fortalecimento de um novo comportamento pró-coletivo e, com isso, os modelos cooperativos e associativos encontrarão espaço relevante, se beneficiando da possibilidade de comunicação digital com sua base associada. Haverá intensificação na adoção de mecanismos de financiamento coletivo, criação de comunidades e outras formas de fazer o pequeno se tornar grande. Menos "eu" e mais "nós", mais "ser" e menos "ter". Ações coletivas ganharão espaço em nosso comportamento diário.

6 – Neonacionalismo: deve acontecer um aumento da valorização pelos consumidores dos produtos fabricados no país, e governos podem incentivar que alguns suprimentos essenciais sejam elaborados internamente, por meio de cadeias de suprimentos seguras e contratos visando a redução da dependência internacional. Haverá maior priorização da pesquisa, desenvolvimento e inovação, visando a fabricação local, e a valorização do turismo "local". Uma nova percepção de soberania no mundo está chegando.

7 - Infotoxicação: durante esse período de isolamento, as pessoas foram expostas a um volume brutal de informações, tendo redes de mídia e TV dedicadas 24 horas ao mesmo assunto, com os tradicionais relatos negativos sobrepondo os positivos. Grupos de *WhatsApp/WeChat* e outras formas de comunicações digitais criaram pânico e, em muitos casos, mostraram a necessidade de ajuda psicológica, apesar de também trazerem algumas lições de filtragem. As pessoas aprenderam, por capacidade própria, a selecionar o que é relevante, verificar fontes e ajustar o volume de informações ao seu nível de tolerância.

8 – Monitoramento: sistemas digitais aliados às necessidades de saúde farão com que as pessoas tolerem o crescimento dos comportamentos de monitoramento. Uma enorme quantidade de dados será criada, o que, em

certo sentido, pode levar a maior eficiência, como o *trade-off* de perda de privacidade. Isso deverá trazer um enorme impacto nas questões de segurança pública, reduzindo a propensão ao crime e outras atividades ilegais, uma vez que as ações de criminosos serão mais evidentes e estarão aos olhos das autoridades. Uma nova fase de transparência está se aproximando de nós, onde a sociedade civil poderá acompanhar digitalmente todos os processos que envolvem o Estado e suas compras, fazendo comparações etc.

9 – Sanidade: esta será outra mudança drástica no comportamento. Muito conhecimento sobre saúde, higiene, limpeza e contaminação foi compartilhado durante a pandemia, e uma parte dela deve permanecer com a população após a crise. Questões de pesquisa relacionadas à saúde e sistemas públicos de saúde ganharão atenção, e o governo terá papel fundamental em relação a isso, tendo que direcionar investimentos e garantir atendimento de qualidade a todos.

10 – Natureza: neste momento, a natureza e o meio ambiente vêm ganhando espaço. A valorização na observação de seus “detalhes”, espécies, nascer e pôr do sol, sua preservação e a noção de quão poluentes são as atividades urbanas. A natureza se beneficiará do tempo que será deixado para contemplação e valorização de nossa existência. Abordagens ambientais ganharão adeptos e atenção ainda maior.

As 10 palavras foram apresentadas na tentativa de traduzir as mudanças de comportamento derivadas de reflexões pessoais, do período de isolamento e da quarentena. Sem dúvidas, essas reflexões podem alimentar controvérsias e argumentos, apesar de serem um exercício sobre como pode ser o futuro próximo. Três detalhes importantes precisam ser considerados:

- a) Nem toda a população será afetada por essas dez palavras/tendências;
- b) Nem todas as dez palavras/tendências afetarão um indivíduo em específico;
- c) É relativamente difícil de definir por quanto tempo elas poderão nos afetar.

É de grande importância, a partir de agora, que esse conteúdo sirva de base para discussões e análises a fim de entender como essas mudanças afetarão as organizações, suas configurações e a sociedade como um todo. Em tempos de reinvenção, essa é a nossa contribuição para que ações efetivas e assertivas sejam tomadas, cooperando para evitar prejuízos e garantir o sucesso como um todo. Tenham todos um prazeroso e profícuo processo de planejamento.

Publicação Independente

LabMATO
laboratório de matologia
Unesp - Jaboatão

© Autores

Licença Creative Commons Atribuição NãoComercial 4.0 Internacional
