

Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT  
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP  
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT

# **ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA**

---

---

## **COMPETITIVIDADE DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL**

Nota Técnica do Complexo

O conteúdo deste documento é de exclusiva responsabilidade da equipe técnica do Consórcio. Não representa a opinião do Governo Federal.

Campinas, 1993

A Comissão de Coordenação - formada por Luciano G. Coutinho (IE/UNICAMP), João Carlos Ferraz (IEI/UFRRJ), Abílio dos Santos (FDC) e Pedro da Motta Veiga (FUNCEX) - considera que o conteúdo deste documento está coerente com o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), incorpora contribuições obtidas nos workshops e servirá como subsídio para a elaboração do Relatório Final do Estudo.

A Coordenação do ECIB agradece ao consultor John Wilkinson (CPDA/UFRRJ) pela elaboração deste documento e pelos trabalhos de coordenação das Notas Técnicas Setoriais do Complexo Agroindustrial.

**CONSÓRCIO**

**Comissão de Coordenação**

INSTITUTO DE ECONOMIA/UNICAMP  
INSTITUTO DE ECONOMIA INDUSTRIAL/UFRJ  
FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR

**Instituições Associadas**

SCIENCE POLICY RESEARCH UNIT - SPRU/SUSSEX UNIVERSITY  
INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - IEDI  
NÚCLEO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA - NACIT/UFBA  
DEPARTAMENTO DE POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA - IG/UNICAMP  
INSTITUTO EQUATORIAL DE CULTURA CONTEMPORÂNEA

**Instituições Subcontratadas**

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA - IBOPE  
ERNST & YOUNG, SOTEC  
COOPERS & LYBRANDS BIEDERMANN, BORDASCH

**Instituição Gestora**

FUNDAÇÃO ECONOMIA DE CAMPINAS - FECAMP

### EQUIPE DE COORDENAÇÃO TÉCNICA

<b>Coordenação Geral:</b>	Luciano G. Coutinho (UNICAMP-IE) João Carlos Ferraz (UFRJ-IEI)
<b>Coordenação Internacional:</b>	José Eduardo Cassiolato (SPRU)
<b>Coordenação Executiva:</b>	Ana Lucia Gonçalves da Silva (UNICAMP-IE) Maria Carolina Capistrano (UFRJ-IEI)
<b>Coord. Análise dos Fatores Sistêmicos:</b>	Mario Luiz Possas (UNICAMP-IE)
<b>Apoio Coord. Anál. Fatores Sistêmicos:</b>	Mariano F. Laplane (UNICAMP-IE) João E. M. P. Furtado (UNESP; UNICAMP-IE)
<b>Coordenação Análise da Indústria:</b>	Lia Haguenaer (UFRJ-IEI) David Kupfer (UFRJ-IEI)
<b>Apoio Coord. Análise da Indústria:</b>	Anibal Wanderley (UFRJ-IEI)
<b>Coordenação de Eventos:</b>	Gianna Sagázio (FDC)

#### Contratado por:

Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT  
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP  
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT

### COMISSÃO DE SUPERVISÃO

O Estudo foi supervisionado por uma Comissão formada por:

João Camilo Penna - Presidente	Júlio Fusaro Mourão (BNDES)
Lourival Carmo Monaco (FINEP) - Vice-Presidente	Lauro Fiúza Júnior (CIC)
Afonso Carlos Corrêa Fleury (USP)	Mauro Marcondes Rodrigues (BNDES)
Aílton Barcelos Fernandes (MICT)	Nelson Back (UFSC)
Aldo Sani (RIOCELL)	Oskar Klingl (MCT)
Antonio dos Santos Maciel Neto (MICT)	Paulo Bastos Tigre (UFRJ)
Eduardo Gondin de Vasconcellos (USP)	Paulo Diedrichsen Villares (VILLARES)
Frederico Reis de Araújo (MCT)	Paulo de Tarso Paixão (DIEESE)
Guilherme Emrich (BIOBRAS)	Renato Kasinsky (COFAP)
José Paulo Silveira (MCT)	Wilson Suzigan (UNICAMP)

## SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO .....	1
APRESENTAÇÃO .....	18
1. TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS.....	20
1.1. Tendências Geral .....	20
1.2. Empresas/Países Líderes .....	22
1.3. Determinantes da Competitividade - Fatores Internos, Estruturais e Sistêmicos que Conduzem à Liderança .....	24
2. COMPETITIVIDADE DA AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA.....	28
2.1. Caracterização Geral.....	28
2.2. Desempenho das Distintas Cadeias.....	29
2.3. Capacitação e Fatores de Competitividade .....	39
3. PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS.....	47
3.1. Diretrizes Gerais .....	47
3.2. Políticas de Reestruturação Setorial .....	49
3.3. Políticas de Modernização Produtiva .....	53
3.4. Políticas Relacionadas aos Fatores Sistêmicos .....	54
4. INDICADORES DE COMPETITIVIDADE.....	57

## RESUMO EXECUTIVO

### APRESENTAÇÃO

Neste trabalho apresenta-se uma análise da competitividade do complexo agroindustrial brasileiro no contexto dos novos padrões de concorrência a nível internacional com a finalidade de propor um conjunto de políticas para o incremento da competitividade do setor e identificar os indicadores mais relevantes para o acompanhamento de sua evolução.

A análise baseia-se no conjunto das Notas Técnicas Setoriais do Complexo Agroindustrial elaboradas no âmbito do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.

Os títulos e autores destas notas técnicas setoriais são apresentados a seguir:

COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE CAFÉ - Celso Luis Rodrigues Vegro  
(IEA/SAASP);

COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE SUCOS DE FRUTAS - Javier Alejandro  
Lifschitz (IEI/UFRJ);

COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS - Ana Célia Castro  
(CPDA/UFRRJ);

COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS - John Wilkinson  
(CPDA/UFRRJ);

COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE ABATE E PREPARAÇÃO DE CARNES -  
John Wilkinson (CPDA/UFRRJ)

COMPETITIVIDADE EM BIOTECNOLOGIA - Sérgio Luiz M. Salles Filho  
(DPCT/UNICAMP)

## 1. TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS

### 1.1. Tendências Gerais

A súbita alta de preços no comércio agroalimentar internacional no início dos anos 70 (que na década seguinte provocaria excedentes crônicos) estimulou a concorrência aos EUA por parte de países em desenvolvimento, levando estes países também a priorizar políticas de auto-suficiência. Ao mesmo tempo, os sistemas de produção e consumo alimentar nos países desenvolvidos começaram a sofrer profundas mudanças. O consumo de produtos tradicionais mostrou sinais de saturação e o mercado alimentar foi reaquescido a partir de produtos com maior valor agregado e menor volume de matéria-prima. O novo perfil de consumo alimentar valoriza: i) a incorporação de serviços no consumo do produto final (dentro e fora do lar); ii) a segmentação e *descommoditização* do mercado; e iii) vitaminas ao invés de calorias e proteínas, além de produtos frescos contra os industrializados.

Neste contexto, a grande distribuição, com base na informática, lidera esta reestruturação, induzindo sistemas de automação flexível e novas técnicas organizacionais nos distintos elos da cadeia produtiva. Os recursos da biotecnologia, por outro lado, são incorporados a montante na busca de novos produtos e melhor qualidade. A agroindústria também responde à saturação dos mercados tradicionais de *commodities*, pressionando por apoio às exportações ou por programas de usos alternativos (sobretudo energéticos), o que implica mais subsídios, agravando a crise fiscal nos países que adotaram políticas de intervenção e sustentação de preços.

Esta transição no sistema de produção e consumo alimentar é refletida também no descompasso entre os padrões de concorrência nos mercados domésticos dos países industrializados e a dinâmica do comércio mundial. Enquanto a *commodity* domina o comércio, são os serviços alimentares e a segmentação do mercado que definem as estratégias das empresas líderes nos mercados domésticos. A internacionalização desta concorrência passa por investimentos diretos, franquias e transferências de tecnologia.

Entretanto, três tendências podem estar modificando este quadro. Em primeiro lugar, a crescente liberalização do comércio mundial está permitindo uma importante diversificação da pauta de exportações. Segundo, a mudança da trajetória da demanda alimentar de calorias e proteínas para vitaminas está estimulando uma nova pauta de comércio mundial em torno de frutas e hortícolas. E terceiro, o comércio mundial está se deslocando para o eixo asiático em plena ocidentalização, dando potencialmente mais fôlego às *commodities*, porém com critérios de qualidade são mais rigorosos.

## 1.2. Empresas/Países Líderes

A evolução do sistema agroalimentar tem sido influenciada por: i) forte peso de fatores culturais (pouca participação do Japão, perfil diferenciado dos EUA e da CEE); ii) longo ciclo do produto e de lideranças empresariais (Kellogs Corn Flakes, Heinz Beans etc); iii) cristalização de distintos *metiers* entre e ao longo das cadeias (diversificação, mas distinção entre empresas na área de *commodities* e na de industrializados). Assim, os processos de globalização têm sido marcadamente heterogêneos e limitados, com a persistência de fortes vantagens culturais e locais.

Com base nestas considerações, pode-se identificar os seguintes cenários em relação a países e blocos:

i) para as *commodities* baseadas em oleaginosas e cereais, onde o preço agrícola é decisivo, os países do Cone-Sul e os países agroindustriais da Ásia serão cada vez mais competitivos e as empresas destes ramos nestas regiões terão oportunidades de se internacionalizarem;

ii) a homogeneidade e tamanho do mercado americano dão distintas vantagens às empresas deste país no setor de *fast-food*; pelas mesmas razões, os EUA manter-se-ão como forte competidor dos produtos industrializados mais homogêneos;

iii) as tradições artesanais da Europa, sobretudo da Europa mediterrânea transformam-se em vantagens competitivas no contexto da transição para a segmentação por qualidade (Pizza Hut dos EUA, porém massas de empresas italianas);

iv) os novos mercados de frutas e hortaliças também privilegiam vantagens locais e a dotação de fatores naturais, muitas vezes favorecendo novos países com reduzidos mercados internos (Chile, Guatemala, Marrocos), mas neste caso os setores decisivos aqui tendem a se situar a jusante na logística da distribuição;

v) muito embora o supermercado fosse inventado nos EUA e a estrutura do mercado americano ofereça claras vantagens, medidas institucionais limitaram a concentração deste setor e agora são os líderes europeus de distribuição que se destacam nos processos de concentração e internacionalização.

### 1.3. Determinantes de Competitividade

A nível industrial, os determinantes da competitividade estão mais ligados a aspectos que dizem respeito ao mercado do que à tecnologia. As inovações radicais de produto são excepcionais e de alto risco e as inovações de processo geralmente são exógenas e de difusão rápida. Observa-se assim maior ritmo de introdução de inovações mercadológicas do que tecnológicas, associando-se competitividade à aquisição/controlado de "marcas" e a ampliação de mercados através de aquisições, formação de *joint-ventures* e franquias. Também o domínio da logística é fundamental para lidar com a segmentação dos novos mercados.

A grande distribuição transforma-se no elo estratégico do conjunto do sistema agroalimentar e a competitividade assume contornos eminentemente estruturais, na medida em que depende da capacidade de resposta da indústria à evolução da demanda agora veiculada pela distribuição, exigindo também novas formas de integração a montante na agricultura, para assegurar os fluxos e a qualidade da matéria-prima.

O ambiente concorrencial nos mercados domésticos dos países industrializados (sobretudo a CEE), bem como a competitividade internacional, tem sido sustentado por uma bateria de políticas setoriais que combinam protecionismo e subsídios. Estas políticas conseguiram compatibilizar a defesa da renda agrícola e altos preços agrícolas com estímulo à produtividade e um ambiente favorável à modernização e concorrência doméstica na indústria alimentar.

À medida que a autosuficiência virou superprodução num contexto de crise fiscal, os mecanismos foram se modificando com uma combinação de declínio nos tetos de apoio e subsídios à exportação que progressivamente deturparam a dinâmica do comércio mundial de *commodities* alimentares. As pressões por mudanças foram ampliadas no âmbito do GATT com a formação do Grupo Cairns.

Pode-se prever uma lenta mas progressiva aproximação dos preços domésticos da CEE aos preços internacionais durante a próxima década. Por outro lado, a combinação de aumentos de produtividade e estagnação no volume de consumo na CEE aponta para a manutenção dos subsídios à exportação. À medida em que o comércio se ajusta às exigências do GATT, aumenta também o peso das barreiras não-tarifárias (normas, qualidade, sanidade, ecologia), processo que será agravado pelo deslocamento do eixo do comércio para o Pacífico.

## 2. COMPETITIVIDADE DA AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA

### 2.1. Caracterização Geral

A modernização da agroindústria brasileira foi condicionada pela busca de: i) maiores níveis de autosuficiência em recursos estratégicos e poupança de divisas; ii) novas receitas provenientes de exportação; iii) controle da inflação. Da primeira prioridade surgiu o novo complexo sucro-alcooleiro, a rápida expansão do complexo trigo e o estímulo a rubricas de produtos de clima temperado (maçã, olericultura). Da segunda, um novo enclave de exportação na forma de suco de laranja e as cadeias de soja e carnes brancas. Estas últimas exemplificam a integração do Brasil na internacionalização do padrão alimentar do pós-guerra, na medida em que elas simultaneamente transformam o mercado interno e se tornam líderes na pauta de exportações. Os resultados ambíguos da terceira prioridade, o controle da inflação, são expressos na pouca modernização da pecuária leiteira e bovina e na baixa qualidade do trigo e do segmento de massas.

O Brasil foi um dos palcos privilegiados da internacionalização do sistema agroalimentar nos anos 70, adotando o modelo de consumo e transformando-se num dos líderes do comércio mundial. As políticas macroeconômicas nos anos 80, porém, dificultaram a competitividade internacional e a crise doméstica retardou a modernização das pautas de consumo e das estruturas produtivas. Agora, com a política de liberalização, o mercado doméstico tornou-se vulnerável às importações e aos investimentos estrangeiros. Por outro lado, novas rubricas de exportação nos mercados dinâmicos de frutas e hortaliças não foram consolidadas.

### 2.2. Desempenho das Distintas Cadeias

#### . Café

O desempenho negativo do Brasil nos últimos anos decorre das políticas e estratégias que orientaram o setor e não de fatores estruturais. Em custos, o Brasil só perde para a Indonésia, devido à sua mão-de-obra mais barata, mas cuja qualidade do café é notoriamente baixa. Os novos padrões de consumo valorizam a qualidade do grão mais do que o processo industrial e os grãos do cerrado e sul mineiro e o mogiano paulista estão entre os melhores do mundo.

O Brasil, além de deter ainda cerca de 25% do mercado internacional de café em grão, é o maior exportador de café solúvel, produto que vem perdendo dinamismo face à queda do preço do grão e a priorização de café tipo *gourmet*. Uma saída neste caso é o extrato de café líquido, favorito no mercado japonês e utilizado também para café *capuccino* sobretudo nos EUA.

Os novos padrões de demanda deslocam o valor agregado cada vez mais para o eixo dos serviços, os *coffee shops*, ou auto-serviços na forma de máquinas para fazer café expresso (presentes já em um em cada dez lares nos EUA), localizados no ponto do consumo. A competitividade, portanto, passa por estratégias voltadas para uma maior presença no valor agregado a nível do consumo. Um componente aqui seria o desenvolvimento do mercado doméstico, onde o fenômeno do *coffee shop* já aparece tanto na forma de franquias como de verticalização para o varejo por parte do setor produtivo.

### **. Suco de Laranja**

O Brasil é também o maior produtor de suco de laranja e monopoliza o comércio mundial (70%) com preços de produção agrícola cerca de um terço abaixo dos EUA, segundo maior produtor. As exportações brasileiras aumentaram de 400 mil t em 1980 para em torno de um milhão de toneladas no final de década. Com o apoio do Estado o setor superou a crise dos anos 70, decorrente da brusca queda da demanda, e passou por uma profunda reestruturação que i) estabeleceu novas relações entre a indústria e os fornecedores; ii) levou a uma concentração do setor industrial em torno de três ou quatro grupos; e iii) permitiu uma agressiva atuação no comércio mundial com a inovação do transporte a granel e a instalação de terminais nos principais portos da Europa, dos EUA e do Japão.

A manutenção e incremento da competitividade nos anos 90 passa pelo aumento na produtividade agrícola, que ainda é baixa, maior agressividade comercial, esforço para desenvolver o mercado doméstico e maior presença a nível da distribuição e do varejo, onde quase dois terços do valor agregado está concentrado. O suco de laranja apresenta-se talvez como a mais dinâmica das *commodities*, mas ainda assim terá que se ajustar à segmentação do mercado, tanto para outras bebidas quanto para outras frutas.

### **. Soja**

O complexo soja tornou-se o símbolo da modernização agroindustrial brasileira e já em 1980 tinha conquistado 43% do mercado mundial de farelo e 35% das exportações de óleo. Ao mesmo tempo, a soja tornou-se dominante no mercado doméstico de óleos comestíveis (que absorve 70% da sua produção) e estimulou a avicultura intensiva no Brasil, responsável por 30% do mercado de farelo.

O quadro no final da década, entretanto, mostrou uma significativa perda de competitividade, sobretudo para a Argentina. No entanto, existem bases para um otimismo cauteloso em relação ao desempenho exportador do complexo brasileiro de soja nos anos 90. Por um lado, não parece provável que a Argentina sustente os mesmos níveis de crescimento na

próxima década. Por outro, o mau desempenho do Brasil na década passada decorreu da combinação do deslocamento da fronteira de oleaginosos do sul para os cerrados, que já está consolidado, e de um quadro macroeconômico nitidamente desestimulador, que também está sendo equacionado.

Se os determinantes internos permitem otimismo, prognósticos da evolução dos mercados internacionais de soja estão carregados de especulação. No entanto, existe consenso que o reino da soja no duplo mercado de óleos e rações está com os dias contados. No caso de óleos o quadro já está mais nítido e francamente desfavorável à soja, principalmente pelo deslocamento da demanda para óleos com baixos níveis de gorduras saturadas. No farelo, as previsões são de um crescimento em torno de 3% ao ano até 2000, mas estas dependem de hipóteses bastante otimistas da evolução da economia mundial e talvez subestimem o ritmo de substituição do farelo de soja por um leque crescente de alternativas.

### . Carnes

A transformação do setor de carnes no Brasil pode ser captada com base na evolução do consumo em quilos *per capita* nos últimos vinte anos. Enquanto o consumo de suínos ficou estagnado em torno de 7 kg *per capita* entre 1970 e 1990, o de aves explodiu, aumentando de 2,3 kg para 13,7 kg no mesmo período. No caso de bovinos, os cálculos do IBGE indicam um declínio de 18,7 kg para 14,2 kg neste período, mas os dados da indústria de couro apontam para um consumo de cerca de 25 kg, o que é mais consistente com outros indicadores de modernização do setor.

Começando de zero em 1976, as exportações de aves já tinham chegado a 300 mil toneladas em 1982. Durante a década de 80 ficaram estagnadas e no período do Plano Cruzado baixaram para pouco mais de 200 mil t. Nos últimos quatro anos, porém, as exportações foram retomadas com mais vigor, ultrapassando a marca de 320 mil t em 1991. Mais importante, sua composição mudou, com um aumento significativo da participação de cortes especiais de maior valor (de 10% em 1984 para 30% em 1991). Três empresas são responsáveis por mais de 70% das exportações de aves e o peso dos produtos industrializados aumentou de zero para 25% do faturamento das empresas líderes.

Na carne bovina, o Brasil estava exportando mais de 300 mil toneladas em 1972, principalmente para a CEE. Os problemas de febre aftosa limitaram estas exportações em alguns anos, mas na primeira metade dos anos 80 já alcançavam 500 mil toneladas. As exportações de suínos foram sustadas nos anos 70 pela necessidade de erradicar a peste suína, sendo retomadas em forma modesta apenas nos últimos anos, sobretudo no contexto do Mercosul.

Durante a década de 80 as exportações enfrentaram maior concorrência dos produtos subsidiados da CEE e sobretudo dos EUA, com o agravante de um declínio nos preços reais que afetou tanto aves como carne bovina e soja. A competitividade internacional é deturpada pelo uso sistemático de incentivos por parte dos principais concorrentes - a CEE e os EUA. No entanto, as empresas líderes brasileiras alcançam os mesmos níveis de produtividade e têm tido o mesmo acesso à tecnologia de processo e aos pacotes genéticos. Um problema maior para a competitividade internacional é a falta de fiscalização e de controle sanitário.

No contexto do Mercosul, o Brasil perde em custos na área bovina e de rações, mostra condições equivalentes em relação a suínos e apresenta uma nítida vantagem nas aves. A estrutura empresarial no Brasil é bem maior e mais articulada - resultante da sua diversificação e do dinamismo e relativa sofisticação do mercado doméstico.

O fator decisivo para o crescimento do setor a médio prazo é a evolução do mercado doméstico, e neste caso pode-se esperar a consolidação de uma divisão de trabalho em que as Cooperativas e empresas regionais assumam uma fatia cada vez mais importante do mercado popular, enquanto as empresas líderes consolidam suas posições nos mercados mais sofisticados e nas exportações.

### **. Lácteos**

No início dos anos 90 o setor leiteiro combina retração de demanda, excesso de matéria-prima e uma estratégia de importação de leite em pó por parte de algumas grandes empresas. O setor divide-se em torno de duas estratégias: as Cooperativas defendem a modernização da pecuária leiteira, enquanto os grandes grupos combinam abastecimento doméstico com importação de leite em pó. Esta divergência do setor é refletida no contencioso instaurado contra as importações de leite em pó de procedência da CEE.

O período mais recente tem sido caracterizado pelo avanço das empresas multinacionais, que se têm lançado numa estratégia de aquisições, incorporando tanto empresas nacionais como pequenos laticínios e Cooperativas. Pressionadas pela abertura dos mercados, as empresas enfrentam padrões de concorrência que exigem competitividade de custos e novas capacidades gerenciais, valorizando estratégias mercadológicas e crescimento externo, o que representa um desafio particular para as Cooperativas.

Estudos recentes enfatizam a competitividade potencial da produção leiteira brasileira, uma vez isenta de tarifas e tributos discriminatórios. Por outro lado, os países do Mercosul dificilmente podem aumentar de forma significativa suas exportações de produtos lácteos e leite

fluido. Um obstáculo estrutural importante para a competitividade brasileira é a persistência de um importante parque leiteiro não-especializado.

### **. Biotecnologias**

É muito baixo no Brasil o nível de atividades sistemáticas de P&D e investimentos em biotecnologia por parte das empresas que atuam na agroindústria, assim como é pouco expressiva a formação de novas empresas de biotecnologia. Uma peculiaridade desta indústria no país é a maior participação relativa de empresas de agrobiotecnologia, mas esta posição de destaque só se verifica em termos numéricos. Nas áreas de saúde humana e animal encontram-se empresas de maior porte, com procedimentos tecnológicos e comerciais mais bem estabelecidos. Na área de insumos para produtos alimentares predominam as empresas multinacionais, embora também exista um conjunto expressivo de empresas nacionais.

O mercado de aditivos alimentares pode ser atingido fortemente por processos biotecnológicos para a fabricação de produtos que permitam maior produtividade na indústria alimentar, bem como novas rotas de diversificação produtiva. A longo prazo, o acesso das empresas nacionais aos novos processos de base biotecnológica será um elemento chave para competitividade, mas a ponte entre a competência existente nas instituições de pesquisa e os mercados ainda não foi construída.

## **2.3. Capacitação e Fatores de Competitividade**

### **. Fatores Empresariais**

Nos setores de laticínios e de café os padrões de regulação levaram a um atraso gerencial, localizado sobretudo nas Cooperativas no setor de laticínios e de forma mais generalizada no café, tanto no que diz respeito ao controle de custos e eficiência operacional quanto à capacidade de lidar com a evolução do mercado. Em ambos os setores existe um amplo segmento que dificilmente teria condições de alcançar os novos patamares de competitividade.

Na parte industrial dos demais setores estudados, existe domínio de custos e da tecnologia básica. As indústrias de esmagamento e os frigoríficos apresentam adequadas economias de escala e o grau de concentração industrial permite níveis competitivos de eficiência e planejamento. Enquanto no setor de sucos a concentração a nível da planta é mais acentuada, economias de escala no setor de óleos, carnes e sobretudo laticínios são mais flexíveis, refletindo uma maior diversificação locacional e de produtos.

Por outro lado, esta eficiência no mundo das *commodities* não compensa a falta de dinamismo do mercado interno, o que levou a um duplo atraso: i) pouca incorporação de sistemas flexíveis de automação e adoção das novas técnicas organizacionais; e ii) pouca sofisticação e segmentação dos mercados. Tudo isto aponta também para um grave atraso na qualificação do trabalho.

As empresas líderes nos setores de carnes, suco e óleos já adquiriram uma grande experiência internacional. Na próxima década, porém, o desafio será a regionalização (Mercosul) e a internacionalização da sua estrutura produtiva (presença na Ásia), combinado com estratégias para ocupar os segmentos de maior valor agregado, sobretudo nos serviços alimentares.

### **. Fatores Estruturais**

A competitividade nos setores onde o mercado interno é decisivo está comprometida pela estagnação e distribuição desigual da renda no país e pelo peso do setor informal, que chega até a 50% nos segmentos de leite fluido e carnes frescas. Embora pensadas entre o setor informal e a expansão das empresas líderes, a presença de médias empresas e Cooperativas torna-se um fator de estímulo à competitividade, na medida em que ocupem com eficiência os segmentos mais banalizados do mercado.

O acirramento da concorrência internacional e as perspectivas de patamares de preços mais baixos nos próximos anos significam que a competitividade passa por um aumento na produtividade agrícola, bem como por novas exigências de qualidade, o que aponta para a necessidade de redefinir as relações da indústria com o setor agrícola.

### **. Fatores Sistêmicos**

Para o conjunto do setor, o desafio maior para assegurar a competitividade é a eficiência na articulação física das distintas fases da cadeia produtiva. Isto pressupõe uma visão sistêmica da atividade agroindustrial e prioriza a noção de logística. O deslocamento da fronteira agrícola para os cerrados exige a montagem de uma infra-estrutura na região, com um sistema integrado de transporte e novas opções portuárias.

A sobrevalorização do câmbio e a falta de crédito, dois fatores que minavam a competitividade, já estão sendo equacionados com um maior acesso ao financiamento externo e novos mecanismos internos. As altas taxas de juros foram parcialmente compensadas pelo forte apoio do BNDES.

A carga tributária influencia a competitividade de diversas maneiras. Uma alta carga tributária, sobretudo para produtos da cesta básica (em média 19%), limita o crescimento do mercado interno. Por outro lado, contribui para a perda de competitividade internacional à medida em que incide sobre produtos que no caso de competidores são isentos ou menos gravados. A tributação também afeta negativamente o setor na medida em que distorce a concorrência e vantagens locacionais quando transformada numa arma de políticas regionais. A alta carga tributária também leva à concorrência desleal, na medida em que estimula a sonegação, que é particularmente grave no setor alimentar.

A maior abertura comercial, a integração regional, as pressões ecológicas e o peso de critérios de qualidade são fatores que aumentam a importância de medidas regulatórias para a competitividade. Na próxima década a regulação atingirá todos os elos da cadeia, tornando a competitividade mais sistêmica.

No período mais recente houve um afluxo de investimentos estrangeiros, sobretudo no setor de alimentos-serviços, e um aumento de investimentos por parte de empresas estrangeiras localizadas no país. A abertura, a maior previsibilidade macroeconômica e o início de uma retomada de crescimento portanto já estão transformando o ambiente competitivo e se mostram mais importantes do que empecilhos institucionais, embora existam questões de peso ainda a serem resolvidas (como patentes, sobretudo na área de biotecnologia).

No contexto da integração regional, o temor inicial já cedeu lugar a um otimismo cauteloso e já se pode concluir que o Brasil tem uma clara vantagem empresarial. A competitividade das empresas líderes brasileiras só pode aumentar com o acesso ao mercado argentino (em pleno processo de modernização) e a suas matérias-primas agrícolas, e o fluxo de investimentos nesta direção já se faz sentir. Por outro lado, a maior presença dos produtos agrícolas argentinos e uruguaios aumentará o patamar de competitividade, exigindo também políticas de diversificação. As Cooperativas do Sul já estão liderando este duplo processo de modernização e diversificação.

### 3. PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS

#### 3.1. Diretrizes Gerais

As políticas para a competitividade internacional deveriam ter um duplo foco: i) defender a competitividade dos setores estabelecidos, que simultaneamente enfrentam desafios de custos, novos mercados e segmentação; e ii) estimular a competitividade nos novos segmentos dinâmicos, sobretudo o setor de frutas e verduras.

Estas políticas precisam levar em conta a posição central do mercado doméstico no estímulo à competitividade, como demonstrado na análise dos países industrializados. Aqui, a competitividade da agroindústria brasileira está comprometida tanto nos mercados sofisticados (pelo avanço do capital estrangeiro nestas rubricas e no *fast-food*) quanto nos mercados populares (pelo peso do setor informal).

Neste contexto é preciso lançar mão de políticas específicas para integrar os 30% da população com precário acesso à alimentação nos padrões de consumo popular. Paralelamente, êxito na integração regional e retomada de crescimento representam pré-condições para acompanhar os padrões de competitividade nos segmentos mais sofisticados. Neste dois extremos, a política de competitividade para o setor agroindustrial depende, em primeiro lugar, do sucesso de suas intervenções mais sistêmicas.

Na perspectiva de uma retomada de crescimento com abertura, a política agroindustrial deve incluir também um forte apoio às empresas médias e cooperativas, que podem ocupar com eficiência os mercados de massa, estimulando as empresas líderes a concorrerem nos mercados mais sofisticados tanto internamente como no comércio internacional.

Finalmente, o Estado precisa ter uma presença mais agressiva da sua diplomacia nos mercados e foros internacionais.

#### 3.2. Políticas de Reestruturação Setorial

Políticas de reestruturação setorial precisam ser mais abrangentes no caso das cadeias recém saídas da tutela do Estado. No caso de café, houve uma perda brutal da participação da matéria-prima no valor agregado do conjunto da cadeia com a interrupção do Acordo Internacional, o que evidenciou a necessidade de repensar formas mais adequadas de regulação internacional. A conquista de competitividade e uma orientação para os mercados de qualidade

apontam também para a necessidade de uma maior concentração e verticalização dos elos da cadeia. O setor de lácteos sofre da persistência de estratégias conflitantes que minam a eficiência da cadeia e mostram a necessidade de mecanismos que harmonizem o conjunto dos agentes econômicos. A competitividade da sua estrutura cooperativista exige novos patamares de coordenação e integração.

Em várias cadeias, a competitividade passa por um salto na produtividade da produção agrícola num momento em que baixos preços internacionais estão estremecendo as relações entre indústria e agricultura. Novos mecanismos de formação de preços portanto precisam ser negociados, sobretudo em lácteos, laranja e café. Aumentos de rendimentos e da qualidade básica podem ser alcançados com base nos pacotes técnicos disponíveis. As políticas relevantes, portanto, são mais relacionadas a preços, disponibilidade de crédito, regulação sanitária e medidas de fiscalização do setor informal.

Nos setores de lácteos e carnes, a prevalência do setor informal representa um forte obstáculo à competitividade e o seu maior controle depende de uma combinação de fiscalização, racionalização da carga tributária e mecanismos mais equitativos de formação de preços.

Em alguns casos, novos patamares de competitividade exigem a mobilização de esforços para programas de pesquisa e desenvolvimento agrícola com uma forte presença do sistema nacional de pesquisa, seja para combater doenças específicas (caso da laranja), seja para o desenvolvimento de novas variedades para os mercados em processo de segmentação (café e oleaginosas). Nestes casos, a eficácia na pesquisa exige a integração das novas competências nas biotecnologias. Em outras áreas, como carnes (suínos livres de patógenos, transferência de embriões), o setor privado já se mostra mais autosuficiente.

A eficácia das biotecnologias, por sua vez, passa pela criação de um programa de longo prazo, descentralizado mas coordenado, que redefina prioridades nos três níveis de i) conhecimento científico (priorização de centros de excelência); ii) identificação dos setores com maior capacidade de absorção das biotecnologias; e iii) um sistema de regulação que não apresente obstáculos para o mercado mas aproveite as vantagens comparativas do país em termos de recursos genéticos e potencial dos mercados.

### **3.3. Políticas de Modernização Produtiva**

A modernização tecnológica em sucos, óleos e carnes não apresenta problemas e a atualização processa-se incrementalmente. Nos setores anteriormente tutelados - café e lácteos - existe a necessidade de modernização gerencial para ajustar estes setores às condições do

mercado. Importantes inovações no primeiro processamento de café e a importância de trabalhar com *blends* exigirão políticas de reaparelhamento. Em lácteos, o atraso tecnológico afetará fundamentalmente os pequenos laticínios e queijarias, onde importantes inovações de processo ameaçam inviabilizar as práticas tradicionais. Por outro lado, a estrutura Cooperativista teria que buscar formas de concentração para enfrentar a concorrência nos mercados mais sofisticados.

Novos padrões de regulação internacional (qualidade, sanidade, ecologia) e a maior abertura do mercado doméstico às importações podem aumentar rapidamente os patamares de competitividade, expondo fragilidades sobretudo nas áreas de controle da qualidade e formação profissional. Os setores de carnes e lácteos exigem iniciativas urgentes neste sentido.

Fiscalização da qualidade e energia contra a sonegação representam armas importantes na medida em que diminuem os desincentivos à modernização e aumentam a solvência dos Estados para outras políticas.

Um clima favorável à inovação nos setores de carnes e lácteos exige a modificação do Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA), cujos critérios não acompanham inovações na área de preservação e controle da qualidade.

Recursos de fomento devem visar de forma mais sistemática a modernização tecnológica e gerencial das Cooperativas e empresas regionais, dada a importância da sua posição na estrutura produtiva, analisada acima.

### **3.4. Políticas Relacionadas aos Fatores Sistêmicos**

Tanto no sentido de desbloquear quanto no de estimular, são os fatores sistêmicos que se apresentam como os mais decisivos para manter e aprimorar a competitividade do complexo agroindustrial.

Cada setor do complexo identifica reivindicações específicas, na medida em que os distintos fatores têm uma incidência diferenciada - seja no âmbito de tributos, tarifas, financiamento ou comércio. No entanto, através do maior entrosamento em torno da câmara setorial e das associações transversais, existe uma crescente unificação das propostas do conjunto do setor.

Na área macroeconômica, a experiência dos anos 80 leva a priorizar realismo cambial e estabilidade/continuidade nas políticas de exportação. Ao mesmo tempo, a aceitação do fim dos subsídios generalizados leva a reivindicar a disponibilidade de recursos e maior participação do financiamento privado, tanto doméstico como externo. A eliminação das altas taxas de juros

depende da resolução da instabilidade macroeconômica, porém medidas compensatórias incluiriam a eliminação de obstáculos à captação de recursos externos e a manutenção de linhas de fomento. Estas medidas seriam da responsabilidade do poder executivo.

No caso da tributação, cada cadeia busca isenção para os seus produtos e cada empresa joga com as vantagens de isenção fiscal nas suas decisões de localização. Nesta área também, no entanto, o setor começa a priorizar a uniformização do trato tributário nos distintos setores de produção e comércio e nas distintas regiões do país, bem como uma redução geral de alíquotas, o que exigiria uma reforma a nível do poder legislativo.

Isto seria complementado pela eliminação de ICMS na exportação de produtos primários e semi-elaborados, o que depende de um acordo dos Estados no âmbito do CONFAZ. Medidas adicionais seriam a eliminação do efeito cascata, a anulação da alíquota do IPI e do Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante que atingem insumos utilizados na agroindústria e na agricultura.

Internamente, as medidas mais decisivas seriam nas áreas de infra-estrutura física e de logística. O setor encampou a proposta do Programa de Racionalização do Transporte de Cargas Agrícolas, que faz parte do Projeto Brasil acolhido pelo atual Governo. Este programa não se limita à recuperação e expansão da malha e estrutura portuária existente, mas propõe um sistema inter-modal que inverta os pesos relativos de rodovias e ferrovias e integre as propostas numa visão da evolução da fronteira agrícola e agroindustrial. Este programa está pronto para ser executado, faltando apenas vontade política e engenharia financeira.

A competitividade de um sistema de infra-estrutura, porém, depende da logística, ou seja, da capacidade de compatibilizar os distintos fluxos, eliminando os tempos mortos que comprometem não apenas a eficiência mas também a qualidade. Assim, o setor propõe ainda a formação de um grupo executivo permanente para a coordenação do conjunto destas atividades responsável junto à Presidência da República. O êxito destes esforços depende da montagem de um sistema unificado de informações sobre safras, estoques e movimentação dos produtos.

Externamente, o mais decisivo é a transformação da diplomacia brasileira numa arma eficaz na competitividade internacional, tanto no âmbito do GATT quanto nas relações bilaterais e na forma de atuação através das suas embaixadas. Cada setor agroindustrial tem reivindicações específicas, mas todos dependem do Brasil desenvolver uma diplomacia pró-competitividade - forçando revisões em cotas e tarifas, negociando contenciosos, estabelecendo relações favoráveis a nível bilateral, compensando subsídios e implementando medidas de retaliação. Tudo isto exige acesso ágil a informações confiáveis, o que poderia ser viabilizado através do aparelhamento de centros voltados para estes fins.

No âmbito do Mercosul, os distintos setores já estão encaminhando as negociações de propostas de normalização e de tarifas. Uma política consensual aponta menos para protecionismos e mais para a necessidade de harmonizar as condições de competitividade, tanto em termos de tarifas quanto de tributos, junto com a aplicação de montantes compensatórios que proteja os países contra oscilações bruscas do câmbio. A deturpação do comércio mundial com subsídios justifica a opção para uma tarifa externa comum no nível máximo permitido pelo GATT.

Uma maior abertura do mercado brasileiro precisa ser combinada com a maior eficiência na sua defesa contra práticas desleais, recorrendo a todos os mecanismos disponíveis no contexto do GATT, automatizando o uso da cláusula de salvaguardas, a declaração de regime de origem e medidas contra o *dumping*.

#### 4. INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Em todos os setores estudados foi constatada a fragilidade dos sistemas de acompanhamento estatístico no Brasil quando comparado com os principais competidores. Esta fragilidade foi se agravando nos últimos tempos com a falta de atualização, no caso do IBGE, e o desmonte dos órgãos de acompanhamento, no caso de setores que saíram da tutela do Estado. Os dados de eficiência produtiva se mostraram pouco confiáveis, tanto por sua manipulação em função de interesses particulares quanto por dificuldades de comparabilidade. Os dados de desempenho precisam ser utilizados com cautela, dada a distorção provocada pelo protecionismo e subsídios. Foi identificada a necessidade de estabelecer sistemas de prospecção e monitoração para acompanhar a evolução dos mercados e das tecnologias.

Indicadores de desempenho e eficiência devem incluir evolução do volume, custos, produtividade e qualidade da produção, tanto agrícola como industrial. Indicadores de qualidade devem ser definidos especificamente para cada setor e segmento de mercado (qualidades degustativas e aromáticas, no caso do café, *brix* e acidez, no suco de laranja, por exemplo), além de informações sobre práticas agrícolas. Também importantes são dados relativos ao comércio externo (em volume e valor) e à evolução da participação das exportações brasileiras por regiões e mercados. Em diversos setores, indicadores do grau de verticalização e integração ao varejo (café, por exemplo), diversificação (carnes) e esforço de vendas também constituem indicadores de evolução competitiva.

Com relação à capacitação, são relevantes indicadores do grau de atualização tecnológica - especialmente relevantes no caso de café e laticínios, mais frágeis quanto a este aspecto no momento - e da modernidade do sistema gerencial das empresas, importantes em todos os setores agroindustriais.

---

## APRESENTAÇÃO

Neste trabalho apresenta-se uma análise da competitividade do complexo agroindustrial brasileiro no contexto dos novos padrões de concorrência a nível internacional com a finalidade de propor um conjunto de políticas para o incremento da competitividade do setor e identificar os indicadores mais relevantes para o acompanhamento de sua evolução.

A análise baseia-se no conjunto das Notas Técnicas Setoriais do Complexo Agroindustrial elaboradas no âmbito do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.

Os títulos e autores destas notas técnicas setoriais são apresentados a seguir:

COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE CAFÉ - Celso Luis Rodrigues Vegro  
(IEA/SAASP);

COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE SUCOS DE FRUTAS - Javier Alejandro  
Lifschitz (IEI/UFRRJ);

COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS - Ana Célia Castro  
(CPDA/UFRRJ);

COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS - John Wilkinson  
(CPDA/UFRRJ);

COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE ABATE E PREPARAÇÃO DE CARNES -  
John Wilkinson (CPDA/UFRRJ)

COMPETITIVIDADE EM BIOTECNOLOGIA - Sérgio Luiz M. Salles Filho  
(DPCT/UNICAMP)

Uma variedade de fontes oficiais, nacionais e internacionais, permitiu identificar com razoável segurança a estrutura de produção e os fluxos de comércio mundial. Os dados de eficiência produtiva porém mostraram grandes discrepâncias, refletindo tanto distintas metodologias como interesses específicos. Da mesma forma, as projeções de tendências colhidas junto a associações de classe e empresas de consultoria incorporam um conjunto de hipóteses sobre o comportamento da economia global o qual precisa ser avaliado com cautela.

A nível nacional, o acesso aos dados e sua confiabilidade variam muito de setor a setor, dependendo de padrões de concorrência e conflito, grau de organização e modernização e nível de intervenção pública. Os altos índices de atividade clandestina e de sonegação dificultam uma maior

transparência a nível de empresa e o pouco envolvimento do Governo prejudica a coleta e atualização de dados agregados. A desatualização dos dados do IBGE agrava este quadro. As informações colhidas junto às associações de classe foram decisivas na confecção dos relatórios setoriais.

Este relatório está dividido em quatro seções. Em primeiro lugar são analisadas as principais tendências internacionais do complexo agroindustrial, abordando os países e as empresas líderes. Os determinantes de competitividade são destacados - fatores internos, estruturais e sistêmicos -, bem como as principais políticas que afetam o setor e a dinâmica das relações comerciais.

A competitividade da agroindústria brasileira é em seguida analisada à luz destas tendências, levando em conta os indicadores de desempenho e capacitação e discriminando os fatores internos às empresas, os condicionantes estruturais do complexo e a influência de fatores sistêmicos (macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais e internacionais).

Na terceira seção apresenta-se um conjunto de proposições de políticas para o setor que abrange os distintos níveis de avaliação de competitividade - a unidade produtiva, as interrelações no setor, a influência de fatores sistêmicos. Um esforço é feito para especificar as ações necessárias, bem como os instrumentos e o público a ser atingido.

Finalmente é apresentada uma síntese dos indicadores de competitividade constantes dos estudos setoriais, avaliando suas implicações para a capacidade de identificar e acompanhar a evolução da competitividade do setor.

## 1. TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS

### 1.1. Tendências Geral

A desarticulação do sistema agroalimentar consolidado no período do pós-guerra se fez sentir primeiro a nível do comércio internacional. Paralelamente ao aumento do preço do petróleo em 1973, os preços de grãos e oleaginosas experimentaram uma forte alta com a súbita entrada da então URSS como grande compradora. Três consequências podem ser identificadas. A agricultura americana respondeu rapidamente, mas com base em altos níveis de endividamento, o que desembocou em novos excedentes, pesados custos de estocagem e crise financeira no setor na década seguinte. Os países em desenvolvimento iniciaram ou reforçaram políticas de substituição de importações (como o Brasil no caso do trigo). Alguns países aproveitaram esta quebra nos fluxos comerciais para contestar a hegemonia dos Estados Unidos no mercado estratégico de rações para a pecuária intensiva da CEE (Brasil, Argentina, Tailândia).

Esta ruptura nos padrões de regulação do comércio internacional foi agravada por tendências estruturais nos sistemas de produção e consumo nos principais países industrializados. Como será detalhado abaixo, as políticas agrícolas, tanto nos EUA como na CEE, combinaram medidas protecionistas com mecanismos de intervenção e sustentação de preços que estimularam aumentos permanentes de produtividade.

A partir dos anos 70 e mais acentuadamente na década de 80, estas políticas levaram a uma superprodução crônica das principais rubricas agrícolas - cereais, carnes, lácteos. Ao mesmo tempo, o consumo físico *per capita* de alimentos tradicionais (pão, leite fluido, manteiga, carnes, batata) começou a mostrar sinais de saturação na CEE e nos EUA com o envelhecimento da população, a diminuição do peso do trabalho manual e a valorização do corpo.

Por outro lado, a redinamização do mercado alimentar passou simultaneamente por um aumento no valor agregado e uma diminuição do volume de matéria-prima incorporado. Três tendências devem ser destacadas: i) incorporação cada vez maior de serviços no produto final, tanto na preparação para consumo doméstico (pratos prontos e semi-prontos) como no consumo fora do lar (*fast-food*, industrialização do setor de restaurantes, comida institucional); ii) segmentação/individualização dos padrões do consumo; iii) desvalorização de alimentos como fonte de calorias e proteínas em favor de vitaminas, o que leva a priorizar frutas e verduras dentro de uma preferência para o "natural" e os produtos frescos.

Assim, os mercados domésticos dos países industrializados passaram por uma grande sofisticação na década de 80, onde a logística da demanda assume importância primordial e o

poder econômico na cadeia agroalimentar desloca-se para o elo da demanda, seja nos serviços ou na grande distribuição. Com base na informática os princípios de qualidade e fluxos em tempo real são impostos retroativamente à indústria de transformação, que informatiza e automatiza suas plantas e estabelece novos mecanismos de controle da qualidade em relação à agricultura.

Os recursos da biotecnologia, por outro lado, são explorados para incorporar valor agregado nos novos mercados a montante (indústria de sementes) no produto agrícola e na primeira transformação. Na produção de novas variedades, subordinada agora à qualidade do alimento final ao invés de características agrônômicas, a fronteira da tecnologia está presente mais nos métodos de trabalho (RFLP), enquanto as novas variedades exigem apenas técnicas intermediárias (fusão celular). A difusão das biotecnologias na forma de produtos alimentícios "engenheirados" (proteína unicelular) enfrentou primeiro a concorrência de preços em relação a fontes tradicionais e, mais tarde, uma oposição ao uso da engenharia genética em alimentos.

O dinamismo da demanda para os novos produtos alimentícios finais contrasta com a saturação do mercado de *commodities* e os excedentes agrícolas, tanto na CEE como nos EUA, traduzem-se numa crise fiscal cada vez mais insustentável. Duas estratégias predominam entre os atores situados a montante na cadeia agroindustrial e os Governos que enfrentam custos crescentes de subsídios e de carregamento de estoques: aumentam as pressões para financiar exportações e/ou programas oferecendo saídas alternativas (programas energéticos sobretudo); e aumentam os esforços para "descommoditizar" os principais mercados de cereais e óleos. Enquanto a primeira estratégia utiliza os mesmos mecanismos de subsídios que agravam a crise fiscal, a segunda busca o dinamismo dos novos padrões de demanda. Trata-se de: i) reconquistar mercados perdidos para os produtos não-renováveis; ou ii) transformar os mercados tradicionais pelo desenvolvimento de especialidades.

Os principais países industrializados que dominaram o sistema agroalimentar mundial desde a segunda guerra encontram-se portanto em plena transição. O novo perfil de demanda, tanto para alimentos como para produtos agrícolas não-alimentares, já começa a se delinear e estabelece novos padrões de integração dos atores ao longo da cadeia, que prescindem de esquemas de regulação e subsídios. Por outro lado, o peso da agricultura tradicional e os mercados de *commodities* exigem a manutenção de mecanismos de regulação que envolvem altos gastos de estocagem e exportações subsidiadas, o que leva a atritos comerciais cada vez mais sérios.

Existe portanto uma bifurcação entre os padrões de concorrência do mercado doméstico dos países industrializados e a dinâmica do comércio mundial. Os serviços e a segmentação definem o primeiro e os padrões de concorrência internacional passam por investimentos diretos

e/ou sistemas de transferência de tecnologia e franquias. Por sua vez, é a *commodity* que domina o comércio mundial.

Três tendências estão modificando este quadro. Em primeiro lugar, a crescente liberalização do comércio mundial está permitindo uma diversificação da pauta de exportação, sobretudo nas rubricas de massas, bebidas e produtos sujeitos a novas formas de preservação e de alto valor agregado. Não está claro se isso representa uma tendência permanente ou uma sondagem de mercado, a ser seguida por investimento direto. Na medida em que a marca esteja associada a matéria-prima ou a vantagens locacionais, a exportação tenderá a predominar.

Em segundo lugar, a mudança da trajetória da demanda alimentar de calorias e proteínas para vitaminas e o "natural" estimula uma nova pauta de comércio mundial em torno das frutas e hortícolas. Embora neste setor a relação segmentação/ massificação seja muito dinâmica, as exigências de qualidade levam a canais de comercialização personalizados que ligam o produtor diretamente com o varejo, distanciando-se portanto do mundo dos *traders* característico dos mercados de *commodities* e da regulação de preços através da bolsa.

E finalmente, a crescente saturação dos mercados alimentares e perda de dinamismo da demanda por *commodities* na CEE os nos EUA desloca o comércio mundial de alimentos crescentemente para o eixo asiático e sobretudo para o mercado japonês. Em plena ocidentalização, este mercado oferece perspectivas mais dinâmicas para as *commodities* e os produtos do modelo protêico, embora as exigências de qualidade sejam mais rigorosas. Crescentemente o *locus* de concorrência dos grandes grupos europeus, norte-americanos e latino-americanos no comércio mundial concentra-se no mercado asiático. Por outro lado, crescem as indicações da consolidação de um mercado regional dominado pelos próprios países do eixo asiático com o surgimento de importantes potências agroindustriais - Tailândia, Indonésia, Cingapura.

## 1.2. Empresas/Países Líderes

O domínio do sistema alimentar tem sido dividido tradicionalmente entre a Europa e os EUA, com o Japão ocupando um modesto papel, limitado sobretudo à área de intermediários biológicos (Ajinomoto) e bebidas (Kirin, Suntory). Isto reflete o forte peso cultural influenciando os mercados alimentares, o que leva também a Europa a se destacar na área de laticínios (Nestlé, BSN, Parmalat, Bongrain) e os EUA no segmento de *fast-food* (MacDonalds, Kentucky Fried Chicken, Arby's, Pizza Hut).

Por outro lado, o longo ciclo de produtos inovadores e a especificidade por produto das inovações tecnológicas asseguraram tanto a longevidade de liderança (Kellogs Corn Flakes, Heinz Beans, Coca-Cola) como uma identificação setorial, apesar da diversificação (Unilever nos óleos, Nestlé em laticínios).

Deve-se acrescentar a isto a cristalização de distintos *metiers* ao longo da cadeia agroalimentar separando o comércio e o processamento de insumos da confecção de produtos finais e da logística do varejo. Assim, cada etapa na cadeia vira um *locus* de concentração e diversificação horizontal (Ferruzzi e Tate & Lyle de açúcar para grãos e oleaginosas). O nível de separação entre etapas de transformação é bastante variável (mais fraco no caso de carnes e laticínios), mas as barreiras à migração do setor de produção para os serviços e a distribuição tendem a ser proibitivas.

Assim, os processos de globalização são marcadamente heterogêneos. No setor de comercialização e processamento de grãos, oleaginosas e açúcar o grau de internacionalização e concentração é alto. Na primeira metade da década de 80 a crise do mercado de açúcar e a fraqueza do dólar estimulou uma rápida diversificação por parte dos grupos europeus - Tate & Lyle e Ferruzzi - que compraram importantes empresas americanas - Staley e Central Soya. A mesma fraqueza do dólar levou os líderes europeus de alimentos finais - Unilever, Nestlé - a investir ou fazer aquisições no mercado americano.

Da ótica dos anos 90, porém, esta tendência mostra-se bem mais limitada. A recuperação do dólar e as dificuldades de consolidar posições em mercados já estruturados, quando inexitem claras vantagens decorrentes de custos ou de inovação, levaram a um recuo na globalização das empresas diversificadas de alimentos finais. Por outro lado, a importância de apoio governamental nas estratégias dos processadores, sobretudo para programas de energia a partir de biomassa, ressaltou as vantagens da nacionalidade.

A natureza do sistema agroalimentar, que combina padrões de consumo diversificados com fortes especificidades edafoclimáticas, tecnológicas e logísticas em torno de cada tipo de produto, dificulta a concentração da competitividade em um país ou em um número reduzido de empresas. No caso de alimentos, a mudança de *commodities* para especialidades não corresponde apenas a uma flexibilização dos processos industriais. Implica também uma diversificação cada vez maior dos insumos e uma valorização do produto agrícola como produto alimentar final, bem como dos processos artesanais de produção. Tudo isto fortalece vantagens locais e de imagens culturais que são dificilmente eliminadas por competências industriais.

Com base nestas considerações podem ser identificados os seguintes cenários em relação a países e blocos: i) para as *commodities* baseadas em oleaginosas e cereais onde o preço agrícola é decisivo, os países do Cone-Sul e os países agroindustriais da Ásia serão cada vez mais

competitivos e as empresas destes ramos nestas regiões terão oportunidades de se internacionalizarem; ii) a homogeneidade e tamanho do mercado americano dão distintas vantagens às empresas deste país no setor de *fast-food*. Pelas mesmas razões os EUA se manterão como forte competidor dos produtos industrializados mais homogêneos; iii) as tradições artesanais da Europa e sobretudo Europa mediterrânea se transformam em vantagens competitivas no contexto da transição para segmentação por qualidade (Pizza Hut dos EUA, porém massas de empresas italianas); iv) os novos mercados de frutas e hortaliças também privilegiam vantagens locais e dotação de fatores naturais muitas vezes favorecendo novos países com reduzidos mercados internos (Chile, Guatemala, Marrocos), mas os setores decisivos aqui tendem a se situar a jusante na logística da distribuição; v) muito embora o supermercado tenha sido inventado nos EUA e a estrutura do mercado americano ofereça claras vantagens, medidas institucionais limitaram a concentração deste setor e agora são os líderes europeus de distribuição que se destacam nos processos de concentração e internacionalização.

### **1.3. Determinantes da Competitividade - Fatores Internos, Estruturais e Sistêmicos que Conduzem à Liderança**

A heterogeneidade do setor impede que se façam generalizações aplicáveis ao conjunto do ambiente concorrencial, mas algumas considerações têm alcance mais abrangente.

- i. Fortes inovações de produtos alimentares finais são a exceção e implicam grandes riscos - a exemplo de proteína unicelular e proteína vegetal nos anos 70;
- ii. Inovações de processo são geralmente exógenas e se difundem rapidamente;
- iii. Inovações menores do ponto de vista técnico (como a linha *diet*) aceleram a necessidade constante de reposicionamento de produtos, o que aumenta as exigências mercadológicas;
- iv. A competitividade passa pelo controle e aquisição de "marcas";
- v. O ritmo lento de crescimento dos mercados e a maturidade tecnológica levam à priorização do crescimento externo via aquisições e *joint ventures*;
- vi. A maioria dos mercados são maduros o que aumenta a importância de gerenciamento de custos;

vii. O redimensionamento dos mercados (no caso da CEE) e a preferência para produtos frescos e ultrafrescos aumentam a importância da logística de distribuição e portanto a incorporação da informática (estoque zero, fluxos em tempo real).

Liderança nestes mercados portanto, exige a combinação de controle de custos, capacidade de ler o mercado, competência gerencial na área de aquisições e domínio da logística de distribuição. Estima-se que na maioria dos mercados europeus a competitividade implica estar entre os três líderes no conjunto do segmento relevante. Com estes condicionantes a literatura aponta para uma fragilização da estrutura de Cooperativismo onde ela convive com empresas de capital aberto.

Entre os fatores estruturais de competitividade o mais decisivo decorre da centralização do setor de distribuição nas últimas duas décadas. Isto modificou profundamente a articulação da indústria com o mercado. Por um lado, ela reduziu o segmento de produtos genéricos à posição de subcontratação. Por outro, a detenção de produtos de marca torna-se condição de sobrevivência e o custo de impor a marca aumenta.

Na medida em que a mudança nos padrões de consumo se acelera na direção da segmentação, a grande distribuição transforma-se no elo estratégico do conjunto do sistema agroalimentar e a informatização inicia-se neste setor. Se a indústria de transformação adotou a automação por questões de custos, agora ela incorpora a microeletrônica para assegurar o controle de qualidade e a flexibilidade nas linhas de produção.

Por sua vez, as novas normas de qualidade exigem a extensão do controle da qualidade aos produtos agrícolas, aumentando a interdependência entre os fornecedores de matéria-prima e a indústria transformadora.

Assim, a competitividade assume contornos eminentemente estruturais na medida em que depende da capacidade de resposta à evolução da demanda, agora veiculada pela grande distribuição, e exige também novas formas de integração a montante para assegurar os fluxos e a qualidade da matéria prima.

Por outro lado, o ambiente concorrencial nos mercados domésticos dos países industrializados bem como a competitividade internacional têm sido sustentados por uma bateria de políticas setoriais. Todo o processo de modernização dos sistemas alimentares foi amparado numa combinação variada de protecionismo e subsídios, sobretudo na CEE mas também nos EUA, em setores vulneráveis como lácteos e açúcar. Os mecanismos de apoio foram pautados numa defesa da renda do elo agrícola num contexto dinâmico de estímulo à produtividade. Os altos preços agrícolas, por sua vez, foram neutralizados pelo protecionismo e não inibiram a modernização e o ambiente concorrencial da agroindústria e da indústria alimentar.

À medida que a autosuficiência virou superprodução num contexto de crise fiscal, os mecanismos se modificaram, com um declínio nos tetos de apoio agora combinados com subsídios à exportação. Durante os anos 80 aumentos de produtividade, como regra geral, minaram os efeitos das medidas de contenção, enquanto os preços das *commodities* no mercado mundial foram crescentemente deturpados pelo nível de subsídios que transformou até a Inglaterra numa exportadora de trigo.

Esta dinâmica do comércio internacional foi agravada pelos novos programas de substituição de importações da CEE abrangendo oleaginosas e protaginosos. Assim, enquanto a demanda por grãos e farelo foi reprimida, os mercados internacionais de cereais, carnes e lácteos foram saturados pela exportação subsidiada de estoques.

As pressões para mudança, que de início limitavam-se à crise fiscal, foram ampliadas no âmbito do GATT e da formação de um *lobby* internacional em torno do Grupo Cairns. No próprio EUA protecionismo e subsídios são pouco importantes em setores chaves como o complexo soja, e são dirigidos mais para incentivos à limitação da produção e apoio a setores específicos (leite, açúcar). Assim, os EUA também se juntaram às demandas para liberalização, que receberam ainda estímulo do avanço de políticas liberais a nível macroeconômico.

O atrito mais sério focalizou o setor de oleaginosas, mas isto, junto à crise fiscal e à Rodada do GATT, levou a uma reformulação geral da política agrícola da CEE. Em termos gerais, a reforma prevê uma aproximação entre os preços internos da CEE e os preços internacionais. Concretamente, propõe-se uma limitação em torno de 20% nos níveis de subsídios à exportação e uma abertura do mercado doméstico no mesmo nível. Uma baixa de 10% nos preços de cereais aponta para uma intensificação e talvez realocação da pecuária, mas esta medida coincide com incentivos para uma agricultura mais extensiva.

Pode-se prever uma lenta mas progressiva aproximação dos preços domésticos da CEE ao preços internacionais durante o decorrer da próxima década. Por outro lado, a combinação de aumentos de produtividade e estagnação no volume de consumo na CEE apontam para a manutenção dos subsídios à exportação.

À medida que o comércio se ajusta às exigências do GATT, aumenta o peso das barreiras não-tarifárias, que por sua vez são alimentadas e às vezes disfarçadas como critérios ecológicos ou de qualidade. Esta tendência é reforçada pelo deslocamento do eixo do comércio para o Pacífico e para o mercado japonês.

Nos últimos trinta anos houve um descompasso crescente entre a pauta de comércio agroalimentar - limitado basicamente a *commodities* - e os produtos e padrões de concorrência nos mercados domésticos dos países industrializados. Assim, a internacionalização dos alimentos

industrializados tomou a forma principalmente de investimentos diretos ou aquisições nos mercados domésticos.

No contexto atual pode-se prever uma ampliação do comércio internacional de produtos agroalimentares, dependendo de condições de perecibilidade e transporte. Certos segmentos de "industrializados" já se destacam por sua internacionalização - bebidas, massas e biscoitos, temperos, queijos finos. Neste novo contexto de competitividade internacional a CEE perde a nível de custos, o que pode ser captado na oposição de segmentos da sua indústria alimentar (lácteos) às medidas de reformulação da Política Agrícola da Comunidade (PAC). Os EUA, por outro lado, têm maior competitividade de custos e provavelmente devem assumir uma posição mais agressiva no comércio internacional destes ramos.

## 2. COMPETITIVIDADE DA AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA

### 2.1. Caracterização Geral

À luz dessa análise internacional pode-se estabelecer um perfil geral da agroindústria brasileira para situar a avaliação das cadeias específicas investigadas nesta pesquisa. A modernização da agroindústria brasileira coincidiu com a crise do petróleo e do padrão de regulação internacional do sistema agroalimentar do pós-guerra nos anos 70. Ao mesmo tempo ela foi condicionada por três tipos de prioridades macroeconômicas: a busca de maiores níveis de autosuficiência em recursos estratégicos e de poupança de divisas; novas receitas provenientes de exportação; e controle de inflação.

Da primeira prioridade surgiu o novo complexo sucro-alcooleiro, a rápida expansão do complexo trigo e o estímulo a rubricas de produtos de clima temperado (maçã, olericultura). Da segunda, um novo enclave de exportação na forma de suco de laranja e as cadeias de soja e carnes brancas. Estas últimas exemplificam a integração do Brasil na internacionalização do padrão alimentar do pós-guerra na medida em que elas simultaneamente transformam o mercado interno e se tornam líderes na pauta de exportações. Os resultados ambíguos da terceira prioridade, o controle de inflação, são expressos na pouca modernização da pecuária leiteira e bovina e na baixa qualidade do trigo e segmento de massas.

A jusante, a modernização da distribuição levou ao rápido domínio do fenômeno do supermercado, fundamentalmente de capital nacional. Os novos padrões de demanda porém atraíram importantes empresas estrangeiras da indústria alimentar (chamada na época "a invasão silenciosa") que ocuparam posições estratégicas nos segmentos de produtos elaborados (laticínios, molhos, queijos, biscoitos).

Este esforço de modernização foi sustentado a montante por uma eficiente reorganização e rápida capacitação do sistema de pesquisa pública, com o surgimento também de um importante núcleo privado nacional de insumos genéticos (sementes e matrizes). Insumos agrícolas básicos do complexo petroquímico e intermediários das filiais de multinacionais completaram este quadro.

O Brasil portanto foi um dos palcos privilegiados da internacionalização do sistema agroalimentar nos anos 70, adotando o modelo de consumo e transformando-se num dos líderes do comércio mundial. A velocidade desta transformação deveu-se à conjuntura de crescimento econômico e fortes sinergias a nível agrícola. Fundamentalmente esta modernização apoiou-se em dois pilares - a reciclagem para fora do café no eixo São Paulo/Paraná e o aproveitamento da

infra-estrutura do complexo tritícola no Sul - e dois grupos sociais, a burguesia agrária no primeiro caso e a imigração camponesa européia noutro.

Como será visto na análise das distintas cadeias, a solidez desta estrutura explica a capacidade de resistir ao ambiente adverso dos anos 80. No final desta década porém, a força da agroindústria brasileira no mundo das *commodities* esconde um descompasso com os novos padrões do sistema agroalimentar nos países industrializados e os novos fluxos de comércio internacional.

Se as políticas macroeconômicas dificultaram a competitividade nos mercados internacionais durante os anos 80, a crise doméstica retardou a modernização das pautas de consumo e das estruturas produtivas. O ritmo de lançamento de novos produtos ficou muito distante dos padrões dos países industrializados. A grande distribuição, ao invés de assumir o papel de liderança na gestão da qualidade através da informática, tinha que se defender contra a queda da demanda sem poder porém lançar mão de exportações, o recurso típico da indústria. Por sua vez, a indústria está apenas ensaiando na microeletrônica e nas novas técnicas organizacionais.

Com a política de liberalização, o mercado doméstico tornou-se vulnerável a importações e à entrada de novos investimentos (bebidas, massas, biscoitos, *fast-food*). Ao mesmo tempo uma série de fatores - o peso de mercado doméstico, falta de sinergias locais e empresariais, ausência de instrumentos e políticas eficazes - impediu a consolidação de novas rubricas de exportação nos mercados dinâmicos de frutas e hortaliças.

Assim, a análise das cadeias sob estudo tem que ser situada no novo ambiente concorrencial do conjunto do sistema agroalimentar.

## 2.2. Desempenho das Distintas Cadeias

### . Café

A reciclagem para fora do café foi uma das origens dos novos complexos agroindustriais que surgiram a partir do final dos anos 60. Não é de surpreender portanto que o desempenho do café apresente um nítido perfil de declínio neste mesmo período. De um domínio de mais de 80% do comércio mundial no início do século o setor chega ao final dos anos 80 mal cumprindo o compromisso da sua cota de 25%.

No âmbito do Acordo Internacional de Café (AIC) o Brasil defendeu altos preços, o que permitiu a consolidação de fortes concorrentes - Colômbia, México, América Central, países africanos e Indonésia. Ao descuidar da qualidade, o setor não acompanhou a evolução mais

recente do mercado, que permitiu preços prêmios para cafés diferenciados, como os arábicas suaves da Colômbia. A estagnação do mercado doméstico, limitado fundamentalmente ao cafezinho, confirmou esta opção pela estratégia de *commodity* e o padrão de regulação a cargo do IBC isolou ainda mais o setor da evolução do mercado.

A desregulação externa e interna mudou abruptamente este quadro. No comércio internacional, a queda de preços colocou em cheque a estratégia de *commodity*, enquanto internamente o fim da tutela do Estado forçou o setor a lidar com o mercado consumidor.

O mau desempenho do Brasil nos últimos anos decorre das políticas e das estratégias que orientaram o setor e não de fatores mais estruturais. A nível de custos o Brasil só perde para Indonésia, devido à sua mão-de-obra mais barata, mas cuja qualidade é notoriamente baixa. Por outro lado, os novos padrões de consumo valorizam a qualidade do grão mais do que o processo industrial e os grãos do cerrado e sul mineiro e o mogiano paulista estão entre os melhores do mundo.

O Brasil é ao mesmo tempo o maior exportador de café solúvel, que também perde dinamismo face à queda do preço do grão e à priorização de café tipo *gourmet*. Uma saída neste caso é o extrato de café líquido, favorito no mercado japonês e utilizado também para café capuccino, sobretudo nos EUA.

O setor cafeeiro brasileiro exhibe todas as condições para se tornar competitivo na nova dinâmica tanto do mercado mundial como do mercado doméstico. Neste processo porém muitos produtores e regiões serão marginalizados na medida em que o setor se profissionaliza, concentrando-se também nas regiões mais favoráveis. Os condicionantes desta competitividade serão analisados abaixo.

Ao mesmo tempo, os novos padrões de demanda deslocam o valor agregado cada vez mais para o eixo dos serviços - os *coffee shops*, ou auto-serviços na forma de máquinas para fazer café expresso (já existindo uma em cada dez lares nos EUA) - que se localiza no ponto do consumo. A competitividade portanto passa por estratégias voltadas para uma maior presença no valor agregado a nível do consumo. Um componente aqui seria o desenvolvimento do mercado doméstico onde o fenômeno do *coffee shop* já aparece tanto na forma de franquias como de verticalização para o varejo por parte do setor produtivo.

### **. Suco de Laranja**

O Brasil é o maior produtor de suco de laranja e monopoliza o comércio mundial (70%) com preços de produção agrícola cerca de um terço menor do que os EUA, segundo maior produtor. As suas exportações aumentaram de 400 mil t em 1980 para em torno de um milhão de

toneladas no final de década. Com o apoio do Estado o setor superou a crise dos anos 70 decorrente da brusca queda da demanda e passou por uma profunda reestruturação que i) estabeleceu novas relações entre a indústria e os fornecedores; ii) levou a uma concentração do setor industrial em torno de três ou quatro grupos; e iii) permitiu uma agressiva atuação no comércio mundial com a a inovação de transporte a granel e a instalação de terminais nos principais portos da Europa, dos EUA e do Japão.

O desempenho nos anos 80 foi facilitado pelas geadas que limitaram a capacidade de autoabastecimento dos EUA, que responde por um terço das exportações brasileiras, e pela adoção do suco na Europa, que absorve 50%. O Brasil domina a tecnologia de esmagamento, já madura, bem como a produção de co-produtos - *pellets* para rações e óleo bruto para essências. Já no final da década o setor começou a incorporar a microeletrônica para melhorar os processos industriais.

No final dos anos 80 a estabilidade do setor foi colocada em cheque com a entrada de dois grandes grupos não-agroindustriais, implantando novas unidades industriais e investindo em novos laranjais. Mais recentemente houve também a entrada de um grande *trader* com base numa aquisição. Tudo isto pode fornecer o estímulo para um aumento nos níveis de eficiência, sobretudo agrícola. Num momento de baixos preços e perturbação nas relações entre fornecedores e a indústria porém esta reestruturação representa também uma ameaça à estabilidade do setor.

Apesar de algumas iniciativas, sobretudo por parte de Cooperativas do Sul e do Centro-Oeste mas também no Nordeste na Bahia, a diversificação geográfica é bastante limitada, com 90% dos laranjais e da capacidade de esmagamento no Estado de São Paulo. Um grande grupo porém já realocizou os seus investimentos agrícolas no Estado de Minas Gerais para evitar contaminação por novas doenças que começam a ameaçar o desempenho do setor. A capacidade da pesquisa agrícola no controle destas novas doenças torna-se agora um fator importante na competitividade do setor.

O quadro para os anos 90 é mais sombrio. A recuperação dos laranjais nos EUA em bases mais produtivas e o crescimento mais lento da demanda na Europa provocou uma queda violenta nos preços no final da década, definindo um novo patamar para o comércio nos próximos anos. Os mercados da Europa do Leste e sobretudo os mercados asiáticos, onde o Japão já eliminou as suas restrições por cota, podem compensar esta queda na demanda nos mercados tradicionais. O Brasil continua sem concorrentes imediatos mas a produção do México aumenta rapidamente e no contexto do NAFTA pode vir a ser a fonte privilegiada de suprimento dos EUA.

A manutenção da competitividade nos anos 90 requer aumento na produtividade agrícola, que é baixa, maior agressividade e agilidade comercial, e um esforço para desenvolver o mercado

doméstico que é apenas incipiente face a oferta da fruta em *natura*. A falta do desenvolvimento do mercado interno fragiliza a atuação do setor a nível da distribuição e do varejo, onde quase dois terços do valor agregado está concentrado. Estratégias para ocupar estes espaços nos principais países consumidores porém teriam que enfrentar as gigantes da distribuição.

O suco de laranja apresenta-se talvez como a mais dinâmica das *commodities* mas ainda assim terá que se ajustar à segmentação do mercado, tanto para outras bebidas quanto para outras frutas. Os grandes grupos já começam a experimentar com distintas frutas e o líder do setor também opera na área de maçã, outro segmento muito dinâmico, cuja base agrícola no Brasil foi construída a partir da política de substituição de importações.

Abaixo serão examinados os condicionantes de competitividade com maior detalhe, mas tudo sugere que o setor será capaz de enfrentar os desafios da nova conjuntura e manter o desempenho que o caracterizou na década de 80.

### **. Soja**

O complexo de soja tornou-se o símbolo da modernização agroindustrial brasileira e já em 1980 tinha conquistado 43% do mercado mundial de farelo e 35% das exportações de óleo. Ao mesmo tempo, a soja tornou-se dominante no mercado doméstico de óleos comestíveis, que absorve 70% da sua produção, e estimulou a avicultura intensiva no Brasil, responsável por 30% do mercado de farelo.

O quadro no final da década porém aponta para uma significativa perda de competitividade. Em 1991 a sua participação nas exportações de óleos cai para 15% e na de farelo para 29%. Por outro lado, a participação das suas exportações em grãos aumenta de 6% para 11%. As exportações dos EUA caem nas mesmas proporções, incluindo também as suas exportações de grãos.

Argentina é que ocupou este espaço nos anos 80, aumentando a participação das suas exportações de farelo de insignificantes 3% para 21% e de óleo de 2,5% para 32%. Qualquer avaliação de custos é dificultada por problemas de comparabilidade e pelos distintos interesses que influenciam a sua confecção. O Brasil porém, sobretudo nos cerrados, demonstra competitividade de custos agrícolas com os EUA, enquanto os dois países perdem para Argentina. Custos de transporte, portuários e de tarifas/tributos porém dificultam a posição do Brasil.

No entanto existem bases para um otimismo cauteloso em relação ao desempenho exportador do complexo brasileiro de soja nos anos 90. Por um lado, não parece provável que a Argentina sustente os mesmos níveis de crescimento na próxima década, tendo chegado já perto dos limites da sua fronteira agrícola. Por outro, o mau desempenho do Brasil na década passada

decorria de uma combinação do deslocamento da fronteira de oleaginosas do sul para os cerrados e de um quadro macroeconômico nitidamente desestimulador.

No final da década a ocupação dos cerrados tornou-se irreversível e foi responsável pela quase totalidade do aumento de produção na década de 80, chegando a 35-40% da produção nacional. As desvantagens de distância aceleraram a verticalização, com a implantação de plantas de esmagamento e mais recentemente frigoríficos, facilitada pelos financiamentos do BNDES. Os esforços de pesquisa agrícola (IAC e depois EMBRAPA) para desenvolver variedades apropriadas à região constituíram um fator decisivo neste deslocamento.

Durante a década de 80 o setor de soja sofreu com a retração de crédito agrícola, tanto de custeio como de comercialização, e foi desestimulado ainda mais pela sobrevalorização do câmbio numa conjuntura de declínio dos preços internacionais. Apesar da persistência de altos níveis de inflação, o quadro macroeconômico agora apresenta-se como mais estável e novos mecanismos de financiamento interno bem como o acesso mais fácil ao financiamento externo apontam para uma estabilidade maior do setor. O maior desafio é equacionar os problemas logísticos decorrentes do deslocamento do complexo, tema que será tratado abaixo.

Se os determinantes internos permitem otimismo, prognósticos da evolução dos mercados internacionais de soja são carregados de especulação. No entanto, existe consenso que o reino da soja no duplo mercado de óleos e rações está com os dias contados. No caso de óleos o quadro já está mais nítido e francamente desfavorável à soja: o óleo de palma já desbancou a soja como líder no comércio mundial onde preço é o fator decisivo, e os óleos de baixos níveis de gorduras saturadas (sobretudo canola) pressionam a soja pelo lado da qualidade. Nos países industrializados a segmentação do mercado de óleos está sendo estimulada também por valores ecológicos que favorecem a substituição de óleos de base química em mercados não-alimentares.

Pelo lado do farelo, avaliações de consultorias conceituadas apresentam perspectivas de um crescimento em torno de 3% por ano até 2000. Neste cenário, e levando em conta os ajustes indicados acima, o Brasil aumentaria a sua participação de 29% para 38% até o fim da década. Estas previsões, porém, dependem de hipóteses bastante otimistas da evolução da economia mundial e talvez subestimem o ritmo de substituição do farelo de soja por um leque crescente de alternativas. Esta tendência é mais nítida na CEE, mas pode ser evidenciada também no mercado brasileiro.

Se o processo de segmentação e "descommoditização" se acelerar, o Brasil poderá ser vítima do seu próprio êxito, na medida em que o avanço da soja levou à marginalização no país das outras fontes de óleos. Uma indicação desta vulnerabilidade face à evolução do mercado é a importação de canola do Canadá para atender à demanda por óleos com menor teor de saturados.

Para responder a um cenário favorável para o farelo de soja o Brasil precisa sobretudo de um aperfeiçoamento dos fatores sistêmicos que serão analisados mais detidamente abaixo.

## . Carnes

No Brasil o crescimento do setor de carnes tem se dado a partir do dinamismo do mercado doméstico de carne de frango, impulsionado por um rápido declínio do seu preço relativo em relação às outras carnes e ao índice geral de preços. O setor é dominado por empresas que se iniciaram na área de suínos para depois desenvolver a avicultura como eixo dinâmico.

Mais tarde, a diversificação se processou horizontalmente, para incorporar a carne bovina, e verticalmente, tanto para trás, nas rações, como para frente, nos industrializados. Outras empresas fizeram o caminho inverso, mais ao estilo americano, de cereais para carnes. O nível de concentração é mais alto em aves seguido por suínos, com o setor de bovinos permanecendo bastante pulverizado. As empresas líderes, com faturamento acima de US\$ 1 bilhão, são fundamentalmente nacionais e de capital privado. A estrutura Cooperativa é importante e contesta inclusive os mercados de marca, mas tem um alcance sobretudo regional. Os grandes frigoríficos multinacionais na área de bovinos, com apenas uma exceção, desapareceram.

A transformação do setor de carnes no Brasil pode ser captada com base na evolução do consumo em quilos *per capita* nos últimos vinte anos. Enquanto o consumo de suínos ficou estagnado em torno de 7 kg *per capita* entre 1970 e 1990, o de aves explodiu, aumentando de 2,3 kg para 13,7 kg no mesmo período. Os dados para aves e suínos vêm das próprias associações do setor e são bastante confiáveis.

No caso de bovinos, os cálculos do IBGE apontam para um declínio de 18,7 kg para 14,2 kg neste período de vinte anos, consolidando a visão de uma pecuária extensiva e tradicional. Cálculos com base nas informações de couros aproveitados na indústria de curtume levariam o consumo para 25 kg. O desempenho deste setor a partir dos anos 70, quando os frigoríficos foram reaparelhados para exportação dentro dos novos padrões de consumo (*fast-food* e maior demanda para cortes nobres) confirmam um processo de modernização mais forte do que o indicado pelos dados do IBGE. O aumento de confinamento e as vendas na área de inseminação artificial e transferência de embriões são outros indicadores desta tendência.

A rápida modernização do setor de aves decorre da convergência de um conjunto de fatores - tradição agrícola, disponibilidade de recursos públicos, pujança empresarial, forte setor público de pesquisa e assistência técnica, difusão do pacote técnico (genética e nutrição) e o novo contexto urbano. Ao mesmo tempo, a entrada simultânea nas exportações aprimorou eficiência na área de planejamento, logística e qualidade. Começando de zero em 1976 as exportações de aves

já tinham chegado em 300.000 toneladas em 1982. Durante a década de 80 estagnaram e no período do Plano Cruzado baixaram para pouco mais de 200.000 t. Nos últimos quatro anos porém as exportações de aves ganharam vigor, ultrapassando a marca de 320.000 t em 1991. Mais importante, mudou sua composição, com um aumento significativo da participação de cortes especiais de maior valor (de 10% em 1984 para 30% em 1991). Três empresas são responsáveis por mais de 70% das exportações brasileiras de aves.

Na carne bovina, o Brasil já exportava mais de 300 mil toneladas em 1972, principalmente para a CEE. Problemas de febre aftosa limitaram estas exportações por alguns anos, mas na primeira metade dos anos 80 elas tinham subido para 500 mil toneladas. As exportações de suínos foram sustadas nos anos 70 pela necessidade de erradicar a peste suína, sendo retomadas em forma modesta apenas nos últimos anos sobretudo no contexto do Mercosul.

Durante a década de 80 as exportações enfrentaram maior concorrência dos produtos subsidiados da CEE e sobretudo dos EUA, com o agravante de um declínio nos preços reais que afetou tanto aves como carne bovina e soja.

O faturamento dos grupos líderes cresceu em torno de três vezes durante a década, investindo pesadamente na aquisição e na construção de plantas, apoiados em financiamento próprio, fundos do BNDES e no caso do Centro-Oeste um *mix* de fundos e incentivos locais e regionais. Isto levou algumas empresas a um nível de endividamento que por um período representou uma ameaça ao fôlego de crescimento, mas agora isso parece ter sido superado.

Durante a década de 80, o peso dos produtos industrializados aumentou de zero para 25% do faturamento das empresas líderes, o que aponta para um aumento na sofisticação dos processos industriais, de *marketing* e de gerenciamento. Estas empresas têm se mostrado inovadoras também nas relações com a agricultura, no fornecimento de aves e suínos, consolidando e continuamente atualizando sistemas de contrato.

No período mais recente as empresas líderes demonstraram a sua capacidade para negociar formas de cooperação a nível internacional, sobretudo para ganhar acesso ao mercado japonês e da CEE, com a consolidação de *joint-ventures*.

O desempenho competitivo internacional é prejudicado pelo uso sistemático de incentivos por parte dos principais concorrentes - CEE e EUA. No entanto, as empresas líderes brasileiras alcançam os mesmos níveis de produtividade - tempo de crescimento e taxa de conversão - e têm tido o mesmo acesso à tecnologia de processo e aos pacotes genéticos. As suas vantagens competitivas portanto são fortes, embora os custos de milho possam representar um ponto vulnerável, sobretudo com o crescente peso da produção do Centro-Oeste. Os primeiros anos de

90 têm sido marcados por um crescimento importante do conjunto do setor (chegando a mais de 10% ao ano no caso de aves) com uma forte retomada das exportações

Nos próximos anos, é pouco provável que a fronteira genética no caso de aves apresente rupturas. A incorporação de informatização nos processos industriais porém pode minar algumas vantagens decorrentes do baixo custo de mão-de-obra e aumentar os critérios de qualidade. As perspectivas de avanço tecnológico são mais fortes na área bovina e de suínos - novos híbridos no caso de suínos e inseminação artificial e transferência de embriões na área bovina - e o Brasil está bem posicionado nas duas.

Um problema maior para a competitividade internacional é a falta de fiscalização e controle sanitário e sobretudo o aumento dos surtos de febre aftosa, o que pode fechar as portas para exportação, beneficiando inclusive os parceiros no Mercosul.

No contexto do Mercosul o Brasil perde em custos na área bovina e de rações, mostra condições parecidas em relação a suínos, com uma nítida vantagem para o Brasil nas aves. A estrutura empresarial no Brasil é bem maior e mais articulada - resultado da sua diversificação e do dinamismo e sofisticação do mercado doméstico. No momento o câmbio favorece sobremaneira as exportações brasileiras mas a integração oferece novas oportunidades de investimento que já se iniciam. Por outro lado, a ameaça de febre aftosa pode levar as empresas brasileiras a um maior aproveitamento da carne bovina argentina.

O fator decisivo para o crescimento do setor a médio prazo é a evolução do mercado doméstico. Épocas de crise e estagnação aumentam os custos de inovação e lançamento de produtos, sobretudo na área de industrializados. Caso a enorme demanda reprimida seja transformada progressivamente em novos mercados, seriam estimulados tanto os mercados de consumo de massa quanto os industrializados. Neste caso pode-se esperar a consolidação de uma divisão de trabalho em que as Cooperativas e empresas regionais assumem uma fatia cada vez mais importante da primeira, enquanto as empresas líderes consolidam as suas posições nos mercados mais sofisticados.

## **. Lácteos**

Níveis de consumo e de produtividade abaixo da média mundial e bem abaixo dos padrões dos principais concorrentes têm servido para justificar uma política de desproteção ao setor de laticínios no Brasil. Existe consenso entre os especialistas de que durante quarenta anos a política de tabelamento do preço do leite, combinada com importações visando o controle da inflação, contribuiu para retardar a modernização do complexo leiteiro. O setor Cooperativista foi o mais prejudicado na recessão da década de 80, por concentrar suas atividades no produto tabelado e de

menor valor agregado - o leite C - e por ser obrigado a comprar o produto dos sócios, inclusive quando a crise levava a um excesso de matéria-prima.

Por sua vez, os produtores de leite B e as indústrias de derivados de leite se beneficiaram da liberação de preços, nos anos 80, embora aqui também tenha havido retração da demanda. O produto que mais cresceu na década foi o leite fluido tipo Longa Vida, que ameaçou os tradicionais mercados de leite pasteurizado, área dominada pelas Centrais de Cooperativas. A crise porém limitou o ritmo de inovação de produto e as Cooperativas conseguiram entrar no mercado tanto de Longa Vida como de iogurtes - mercados mais dinâmicos e de maior valor agregado -, embora com parcelas menores de mercado do que as multinacionais, que antes dominavam este mercado.

Nos primeiros anos de 90 a situação do setor leiteiro mudou dramaticamente. O fim do tabelamento deu-se no contexto de uma profunda retração de demanda e saída do Governo dos programas sociais de leite (que em alguns anos representou 30% da captação global de leite) e combinou-se com um aumento brutal de importações, sobretudo de leite em pó. A abertura para o Mercosul, com a taxa de câmbio favorecendo Argentina, aumentou ainda mais o peso das importações dos produtos lácteos básicos - manteiga, queijos tradicionais e leite em pó.

O setor se divide em torno de duas estratégias. Por um lado, as Cooperativas defendem a modernização da pecuária leiteira e o compromisso com as bases de abastecimento domésticas. Por outro, grandes grupos combinam abastecimento doméstico com a importação de leite em pó. Esta divergência do setor é refletida no contencioso instaurado contra as importações de leite em pó de procedência da CEE.

O período mais recente tem sido caracterizado pelo avanço das empresas multinacionais que têm se lançado numa estratégia de aquisições incorporando tanto empresas nacionais como pequenos laticínios e Cooperativas.

Pressionadas pela abertura dos mercados, as empresas enfrentam padrões de concorrência que exigem competitividade de custos e novas capacidades gerenciais valorizando estratégias mercadológicas e crescimento externo. Isto representa um desafio particular para as Cooperativas que precisam buscar níveis mais altos de integração para enfrentar as barreiras nos segmentos mais valorizados do mercado e formas organizacionais mais ágeis para acompanhar as tendências do mercado. Internamente, as medidas de profissionalização da estrutura gerencial já iniciadas, precisam ser aceleradas.

Barreiras tecnológicas existem em poucos setores - formulados para crianças, queijos finos -, muito embora estes sejam importantes em termos de valor agregado e do dinamismo dos seus mercados. Em geral as barreiras decorrem dos custos de sustentação de marca e do controle sobre

o lançamento de novos produtos. Nas condições brasileiras pode-se identificar o leite fluido como um novo eixo importante de competitividade. Inexistem barreiras tecnológicas para as empresas líderes nacionais e as Centrais das Cooperativas e as barreiras mercadológicas são limitadas. As empresas porém que permanecem como pasteurizadores de leite C em embalagem plástica e que não mobilizarem condições para produzir os novos tipos de cartonados e de *TetraPak* enfrentarão grandes dificuldades.

A falta de modernização da pecuária leiteira foi identificada como uma fonte importante de conflitos entre os agentes econômicos e um empecilho específico para a competitividade do setor Cooperativista. A persistência de um parque leiteiro não especializado foi tradicionalmente justificada pela sua falta de competitividade, o que por sua vez levou à política de importações de leite em pó.

No entanto, comparações de custos de produção e preços ao consumidor apontam para o potencial de competitividade do setor num contexto de liberação de preços e da eliminação de políticas tributárias e tarifárias que favorecem o produto importado. Por outro lado, os países do Mercosul dificilmente podem aumentar de forma significativa as suas exportações de produtos lácteos e leite fluido.

### **. Biotecnologias**

A situação no Brasil registra um nível muito baixo de atividades sistemáticas de P&D e investimentos em biotecnologia por parte das empresas já estabelecidas nas áreas de química, farmacêutica, pesticidas, alimentos e sementes. Tampouco a formação de novas empresas de biotecnologia (NEB's) é expressiva, predominando, em ambos os casos, projetos de mais curto prazo, caracterizados pela busca de nichos reduzidos de mercado e utilização de técnicas com um grau "intermediário" de sofisticação.

Existe uma ampla predominância do investimento do setor público, sendo que mais de 80% das atividades e dos investimentos em biotecnologia estão localizados em universidades e instituições públicas de pesquisa, que ademais concentram mais de 90% do pessoal qualificado.

Outra peculiaridade da indústria nacional é a maior participação relativa de empresas de agrobiotecnologia com relação a outras áreas de aplicação, inclusive saúde humana, como consequência da tradição e infra-estrutura em pesquisa agrícola, principalmente no setor público, frente aos escassos investimentos em P&D por parte da indústria farmacêutica local.

A posição de destaque das empresas de agrobiotecnologia só se verifica em termos do número de empresas, mas não em termos de desempenho. Não há hoje no país empreendimentos de peso econômico na área vegetal e tampouco na área de aditivos para alimentos. Em geral, são

micro empresas ou centro de desenvolvimento tecnológico que operam em nichos reduzidos de mercados de insumos agrícolas e alimentos. Já nas áreas de saúde humana e animal encontram-se empresas de maior porte, com procedimentos tecnológicos e comerciais mais bem estabelecidos.

Na área de insumos para produtos alimentares existe um predomínio das empresas multinacionais, embora também exista um conjunto expressivo de empresas nacionais atuando nesse segmento. Os elementos-chaves na definição da liderança no mercado de aditivos relacionam-se à qualidade industrial dos seus produtos e ao estabelecimento de uma rede eficiente de assistência técnica ao usuário, tendo a competição em preços um papel secundário.

O mercado de aditivos alimentares pode ser atingido fortemente por processos biotecnológicos para a fabricação de produtos que permitam uma maior eficiência e aumento de produtividade na indústria alimentar, bem como explorar novas rotas de diversificação produtiva. Entretanto, não deve deixar de ser considerado o caráter "tradicional" do consumo alimentar, que opõe resistência à introdução de novos produtos (principalmente os que alteram características de sabor e textura) e o caráter heterogêneo da indústria alimentar no país, que provoca uma segmentação no mercado de aditivos, permitindo a sobrevivência de produtos de preço e qualidade diferenciados.

Pensando a longo prazo, o acesso das empresas nacionais aos novos processos de base biotecnológica será um elemento chave na definição da competitividade da indústria nacional. Neste sentido, hoje observa-se que, embora exista um certo nível de capacitação em instituições de pesquisa, a ponte entre esta competência e os mercados ainda não foi construída.

A possibilidade da inserção das empresas nacionais em processos de base biotecnológica depende do estabelecimento dessa ponte com as instituições de P&D, dado que o pequeno tamanho e/ou a falta de rotina de pesquisa destas empresas dificilmente permitiria a realização de pesquisa *in house* como estratégia predominante ou pelo menos de grande importância. Por outro lado merece ser destacada a necessidade de realizar acordos e *joint ventures* que permitam a efetiva transferência das novas tecnologias.

## **2.3. Capacitação e Fatores de Competitividade**

### **. Fatores Empresariais**

Em termos de capacitação deve-se distinguir os setores que sofreram uma regulação que os isolou do mercado daqueles que se beneficiaram de mecanismos de apoio ao setor

agroalimentar, utilizados tanto no Brasil como nos países industrializados (crédito, políticas de sustentação de preços e diversas medidas de fomento).

No primeiro caso pode-se situar o setor de laticínios visando o mercado interno e o de café, fundamentalmente orientado à exportação. Nestes dois setores os padrões de regulação levaram a um atraso gerencial, localizado sobretudo nas Cooperativas no setor de laticínios e mais generalizado no café, tanto no que diz respeito ao controle de custos e eficiência operacional quanto à capacidade de lidar com a evolução do mercado.

Muito embora em ambos os setores a modernização agrícola seja mais crítica, a atualização tecnológica impõe-se pela necessidade de ajustamento à evolução do mercado. Inexistem barreiras de propriedade ou de sigilo, mas o acesso a novos equipamentos e processos produtivos exige capacitação gerencial para assegurar a transferência tecnológica e sua adaptação.

Em ambos os setores existe um amplo segmento que dificilmente teria condições de alcançar os novos patamares de competitividade. No setor de café as pequenas fazendas e os maquinistas de beneficiamento serão mais duramente atingidos, enquanto em lácteos trata-se de médios laticínios e produtores de queijo, com o setor mais tradicional sendo protegido pela clandestinidade.

Na parte industrial dos demais setores estudados, existe domínio de custos e da tecnologia básica. As indústrias de esmagamento e os frigoríficos apresentam adequadas economias de escala e o grau de concentração industrial permite níveis competitivos de eficiência e planejamento. Enquanto no setor de sucos a concentração a nível da planta é mais acentuada, economias de escala no setor de óleos, carnes e sobretudo laticínios são mais flexíveis, refletindo a maior diversificação locacional e de produtos. No setor de soja porém o deslocamento para os cerrados implica uma crescente ociosidade do parque de esmagamento no Sul, com impactos negativos nos custos.

A década de 80 viu a consolidação da posição de empresas nacionais na liderança dos setores de carnes, óleos e suco. Com um forte apoio do BNDES estes grupos estabeleceram um porte competitivo face às empresas estrangeiras no país e aos concorrentes internacionais. A dificuldade da conjuntura e a necessidade de negociar em ambientes diversos e instáveis talvez sejam os principais fatores responsáveis pelo desenvolvimento de um destacado nível de eficiência entre as empresas líderes destes setores.

Por outro lado, esta eficiência no mundo das *commodities*, não compensa a falta de dinamismo do mercado interno o que levou a um duplo atraso - i) pouca incorporação de sistemas flexíveis de automação e adoção das novas técnicas organizacionais; e ii) pouca sofisticação e

segmentação dos mercados. Num contexto de liberalização e maior abertura de mercados estas deficiências podem transformar-se em fatores de grande vulnerabilidade.

Tudo isto aponta também para um atraso na qualificação do trabalho, o que pode comprometer a competitividade, à medida em que novos patamares de qualidade comecem a regular o comércio mundial (como por exemplo o novo sistema de inspeção no caso de aves, que já vem sendo adotado nos EUA). No setor de carnes, inexistem sistemas formais de treinamento e a falta de preparo para os postos ocupados é generalizada. No caso de laticínios, a escola de treinamento de quadros técnicos sofre de uma falta de recursos que levou à desativação da área de pesquisa e o currículo está desatualizado nas áreas críticas de informática e gestão. O setor de cerveja talvez possa servir como modelo, com um programa de intercâmbio com a Alemanha e a construção de um centro de treinamento, incluindo uma planta de última geração que já está em pleno funcionamento.

Durante os anos 80, as empresas líderes nos setores de carnes, suco e óleos, adquiriram grande experiência internacional, tanto no funcionamento dos mercados como na alavancagem de recursos e no estabelecimento de formas de cooperação comercial (acordos, *joint-ventures*). Na próxima década, porém, o desafio será a regionalização (Mercosul) e a internacionalização da sua estrutura produtiva (presença na Ásia), combinado com estratégias para ocupar os segmentos de maior valor agregado, sobretudo nos serviços alimentares.

### **. Fatores Estruturais**

Como indicado acima, as transformações nos setores de laticínios e de café levarão à eliminação de importantes segmentos tradicionais para os quais medidas compensatórias, articuladas diretamente pelo Poder Público ou através das cooperativas, deveriam ser acionadas.

Por outro lado, a competitividade nos setores onde o mercado interno é decisivo está comprometida pelo peso do setor informal, que chega até a 50% nos segmentos de leite fluido e carnes frescas. Maior controle da sonegação, reforma tributária, uma distribuição mais equitativa do valor agregado ao longo da cadeia, maiores controles sanitários e, sobretudo, a retomada de crescimento estão entre os requisitos para a eliminação desta economia clandestina que tolhe a modernização do setor.

Embora prensadas entre o setor informal e a expansão das empresas líderes, a estrutura dos mercados alimentares sustenta uma presença dinâmica de médias empresas e Cooperativas nas antigas e novas regiões. Nas regiões do sul, a modernização interna e formas inovadoras de cooperação estão viabilizando uma participação competitiva tanto na exportação como nos mercados nacionais, inclusive de marca. Nas novas regiões do Centro-Oeste, os incentivos fiscais

estão certamente influenciando a formação destas empresas, porém elas correspondem a uma tendência de verticalização que é fundamental para a competitividade da ocupação dos cerrados.

Num setor como sucos, inteiramente dedicado à exportação, uma alta concentração técnica e econômica pode ser o perfil mais adequado. No caso de setores orientados também a um mercado doméstico fortemente polarizado entre *commodities* e segmentação pela natureza da distribuição de renda, a presença de médias empresas e Cooperativas torna-se um fator de estímulo à competitividade, na medida em que ocupem com eficiência os segmentos mais banalizados do mercado. Os recursos de fomento portanto, deveriam estar disponíveis também para estes segmentos. Face a esta concorrência, as empresas líderes serão pressionadas a explorar as fatias mais sofisticadas do mercado doméstico e acelerar as suas estratégias de internacionalização.

O acirramento da concorrência internacional e as perspectivas de patamares de preços mais baixos nos próximos anos significam que a competitividade passa por um aumento na produtividade agrícola, bem como novas exigências de qualidade, o que aponta para a necessidade de redefinir as relações da indústria com o setor agrícola. Em alguns setores, a integração já assumiu características nitidamente industriais (sobretudo na avicultura) e em outros novas formas de articulação já estão sendo difundidas - suinocultura e o avanço de pecuária intensiva. Nos setores de laticínios e de sucos porém os conflitos entre estes elos ameaçam a competitividade do conjunto dos complexos e apontam para a necessidade de novas formas de regulação, com ou sem a intermediação do Estado.

Maiores níveis de articulação entre os elos da cadeia são a pré-condição para a garantia de qualidade, que por sua vez pressupõe adequados níveis de remuneração. Estes dois fatores são essenciais para estratégias de diversificação, sobretudo no caso de oleaginosas e cereais, onde a capacidade de concorrer na segmentação destes mercados exige colaboração e investimento do conjunto dos atores da cadeia em combinação com o setor público de pesquisa. Nos EUA estes mercados estão sendo conquistados com base em novas variedades através de programas de pesquisa que integram os avanços da biologia celular e molecular. No Brasil, também a capacitação e os investimentos em biotecnologia teriam que ser acoplados a estratégias específicas de competitividade (combate às novas doenças na laranja, baixos teores de saturados e manipulação de qualidades funcionais para a indústria - teor de ácido eurúico, biodegradabilidade - nas oleaginosas, cereais e outras *commodities* como cana-de açúcar).

### **. Fatores Sistêmicos**

Para o conjunto do setor o desafio maior para assegurar a competitividade é a eficiência na articulação física das distintas fases da cadeia produtiva. Isto pressupõe uma visão sistêmica da

atividade agroindustrial e prioriza a noção de logística. Assim, os recursos financeiros para a agricultura precisam ser não apenas adequados mas liberados na hora certa. A estrutura de armazenamento deve corresponder à dinâmica dos fluxos da safra e os distintos sistemas de transporte deveriam ser compatíveis entre si. Embora seja crucial aumentar a eficiência de cada um destes elos, falhas num ponto inviabilizariam os ganhos alcançados em cada segmento individual. Assim, as medidas específicas de melhoria de transporte e dos portos precisam ser complementadas com novos mecanismos de coordenação que otimizem o funcionamento do conjunto através de um domínio dos fluxos de informação (sobretudo previsão de safra) vindos de cada segmento.

A prioridade dada a estas questões de logística não decorre apenas da importância das exportações, mas do fato de que o Brasil ainda tem que completar a transição para uma dieta de proteína animal, o que exige uma permanente articulação entre as grandes *commodities* para rações e a pecuária.

Como foi destacado na análise de desempenho, o maior desafio para a próxima década decorre do deslocamento da fronteira agrícola para os cerrados, o que exige a montagem de uma infra-estrutura na região e um sistema integrado de transporte e novas opções portuárias. O Brasil tem uma clara vantagem em relação aos EUA nos custos agrícolas, mas estes são progressivamente eliminados quando incorporamos os custos regionais de armazenamento e frete (50% a mais), frete até os portos (quatro vezes a mais) e os custos portuários (quase três vezes a mais).

A sobrevalorização do câmbio durante os anos 80 foi identificada como um dos fatores que minavam a competitividade. No contexto atual porém isto está sendo superado pela adoção de uma política de realismo cambial. A oferta de crédito, cuja retração abalou o setor na década passada, já está sendo equacionada com um maior acesso a financiamento externo (pré-pagamento, *export note*, adiantamento de contrato de crédito) e novos mecanismos internos (equivalência produto, certificado de mercadoria com emissão garantida - CM-G -, inclusão de *commodities* agrícolas no mercado de futuros). É a disponibilidade de crédito na hora certa e na quantidade adequada, mais do que subsídios, que define a reivindicação do setor. As altas taxas de juros porém, como em qualquer outro setor da economia, desincentivam investimentos, mas as dificuldades nesta área foram amenizadas pelo forte apoio do BNDES. A eficácia dos novos sistemas de financiamento exigem por sua vez que os mercados agrícolas alcancem maiores níveis de previsibilidade, o que reforça a prioridade dada à questão logística que inclui informação confiável sobre a evolução da safra e o nível de estoques.

A carga tributária influencia a competitividade de diversas maneiras. Uma alta carga tributária, sobretudo para produtos da cesta básica (em média 19%), limita o fôlego do mercado

interno e diminui o potencial de crescimento do setor. Por outro lado, contribui para a perda de competitividade internacional à medida em que os tributos incidem sobre produtos que no caso de competidores são isentos ou levam uma taxa menor. Assim, além de reivindicar uma carga menor o setor pleiteia a isenção para os produtos de exportação.

A tributação também afeta negativamente o setor na medida em que seja transformada num arma de políticas regionais, influenciando uma localização talvez não eficiente da agroindústria e promovendo formas de concorrência desleais, com vantagens significativas de custos decorrentes exclusivamente de isenção de tributos. Pode implicar também num desvirtuamento de recursos escassos de fomento na medida em que o BNDES e outros órgãos de fomento são solicitados para projetos cuja lógica depende desta isenção. A alta carga tributária também leva à concorrência desleal na medida em que estimula a sonegação, que é particularmente grave no setor alimentar.

Outro complicador do sistema atual de tributação para o setor agroindustrial é o peso desigual da sua incidência, que não reflete diferenças nos níveis de rentabilidade ou de critérios com uma clara lógica social, mas decorre do impacto da tributação em cascata e do peso específico do valor agregado em cada segmento do conjunto da cadeia.

Embora diversos grupos no setor pleiteiem a isenção como mecanismo específico de incentivo à modernização, um consenso está se consolidando no setor em torno dos seguintes itens: carga menor para os produtos da cesta básica; isenção no caso de exportação, fim do fenômeno de cascata, equalização do impacto da sua incidência, fim da sonegação.

A maior abertura comercial, a integração regional, as pressões ecológicas e o peso de critérios de qualidade, todos estes fatores aumentam a importância de medidas regulatórias para a competitividade. Em certos setores, como a carne bovina, o Brasil está tradicionalmente excluído dos mercados mais dinâmicos e ameaçado de exclusão de outros por não ter conseguido eliminar a febre aftosa. Normas de qualidade mais exigentes podem também afetar a competitividade de setores novos como aves. Os critérios atuais de qualidade são geralmente favoráveis ao Brasil nos setores de soja, suco de laranja e aves. Na próxima década porém, as exigências vão atingir os insumos industriais (corantes, conservantes), níveis de resíduos químicos nos produtos agrícolas, embalagens, e as condições ecológicas dos sistemas produtivos. Assim a competitividade torna-se sistêmica e qualquer elo da cadeia de produção pode comprometer os novos patamares impostos por formas legais e/ou voluntárias de regulação. Nas análises por cadeia mostrou-se que a adoção de objetivos de qualidade total e organização *just in time* ainda está incipiente, o que coloca uma dúvida sobre a capacidade de concorrer nos mercados mais exigentes.

No período mais recente houve um afluxo de investimentos estrangeiros, sobretudo no setor de alimentos-serviços e um aumento de investimentos por parte de empresas estrangeiras no

país. A maior previsibilidade macroeconômica e o início de uma retomada de crescimento apresentam-se como mais importantes portanto do que restrições legislativas. No sistema de patentes existem questões de peso a serem resolvidas, mas a adoção de um sistema de proteção aos cultivares, ao invés de patentes para a área de biotecnologia vegetal não deve trazer problemas para o desempenho do setor. A tímida atuação das empresas estrangeiras no setor de sementes decorre mais da pouca sofisticação do mercado brasileiro do que da falta de proteção para as suas variedades. Possíveis atritos em torno de patentes em biotecnologia, porém, deveriam ser acompanhados com cuidado porque o Brasil dependerá cada vez mais de acesso à pesquisa e material genético dos países industrializados para se manter competitivo na segmentação das *commodities* e nas novas pautas de exportação (frutas, hortaliças).

Na área internacional a diplomacia pró-competitividade é uma arma crucial, tanto para resistir à concorrência desleal das exportações subsidiadas dos países industrializados quanto para abrir novos mercados, sobretudo nos países asiáticos. No primeiro caso, o Brasil já está adquirindo uma experiência preciosa nos contenciosos sobre trigo e leite. Entre os concorrentes, porém, o Brasil é considerado como pouco agressivo e pouco atuante no uso dos mecanismos de proteção previstos no GATT. Maior rigor na aplicação de medidas sanitárias seria um importante complemento à política tarifária, servindo como aviso contra uma eventual discriminação às exportações brasileiras.

No contexto da integração regional, existe o receio de concessões excessivas em relação ao setor agroindustrial para compensar os desequilíbrios macroeconômicos entre os países vizinhos. A oscilação abrupta de políticas tem dificultado uma avaliação mais segura do impacto da integração, mas o medo inicial já cedeu lugar a um otimismo cauteloso. No setor de oleaginosas dificilmente a Argentina manterá o ritmo de expansão dos anos 80, permitindo uma retomada de *market share* por parte do Brasil. Em lácteos também, onde a Argentina se modernizou muito a partir da segunda parte dos anos 70, a mesma avaliação prevalece, diminuindo o medo de uma avalanche de importações de produtos tradicionais como leite em pó, manteiga e queijos duros. A Argentina tem uma clara vantagem no setor de carne bovina, mas o que ameaça as exportações brasileiras é a persistência de febre aftosa e não a concorrência do vizinho. No segmento de suínos e mais ainda de aves o Brasil tem uma forte vantagem.

Por outro lado a integração regional acelera o desmantelamento de uma das peças mais importantes da política agroindustrial de substituição de importações - o complexo tritícola. Os subsídios a todos os elos da cadeia asseguraram uma expansão fulminante deste complexo a partir de meados dos anos 70, tanto na produção agrícola quanto na difusão de padrões de consumo, não apenas de pão mas também de massas e biscoitos. Com a progressiva eliminação dos subsídios, a vulnerabilidade do complexo tanto em termos de custos como de qualidade ficou evidente. Agora sob a pressão das importações de grãos (consagradas nos acordos do Mercosul) e

de produtos industrializados, o complexo sofre um forte enxugamento e busca corresponder às novas exigências de qualidade. Outros segmentos conseguiram níveis de competitividade que permitem resistir aos efeitos da integração - o caso mais notável é o complexo com base na maçã.

Na análise do setor de carnes, o custo de rações e sobretudo do milho foi identificado como uma ameaça potencial à competitividade, principalmente nos Estados do sul. Apesar de ter custos mais baixos, a Argentina sofre da concorrência desleal das exportações da Europa e América do Norte. Uma tarifa externa comum que compensasse estes subsídios permitiria ao Brasil aproveitar a competitividade dos produtos agrícolas do país vizinho e contribuiria também para acordos em outras áreas.

Apesar dos desequilíbrios cambiais e de inconsistências nas políticas macroeconômicas e setoriais, já se pode concluir que o Brasil tem uma clara vantagem empresarial e que o mercado argentino pós-liberalização já começa a promover a modernização das suas pautas de consumo alimentar. A competitividade das empresas líderes brasileiras só pode aumentar com o acesso ao mercado argentino e a suas matérias primas agrícolas e o fluxo de investimentos nesta direção já se faz sentir. Por outro lado, a maior presença dos produtos agrícolas argentinos e uruguaios aumentará o patamar de competitividade, exigindo também políticas de diversificação. As Cooperativas do Sul já estão liderando este duplo processo de modernização e diversificação e devem receber o apoio necessário para consolidar novas bases de competitividade.

### 3. PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS

#### 3.1. Diretrizes Gerais

Com base no exposto acima pode-se tentar uma definição dos objetivos básicos, da abrangência e da profundidade que deveria assumir uma proposição de políticas para o aumento da competitividade do setor no seu conjunto.

A partir dos anos 70 o Brasil firmou-se como um dos países mais competitivos nas principais *commodities* do sistema agroalimentar do pós-guerra e conseguiu manter sua competitividade na conjuntura adversa, tanto interna como externa, dos anos 80. Esta competitividade não se limita a custos produtivos mas decorre também da densidade do parque industrial, do dinamismo do mercado interno apesar da crise, da maturidade do sistema nacional de pesquisa, dos instrumentos financeiros de apoio e da competência da sua estrutura empresarial.

A década de 90 porém marca a aceleração da transição, já iniciada nos anos 80, da predominância dos mercados de *commodities* para a segmentação de mercados e a evolução de um sistema alimentar organizado em torno de calorias e proteína animal para um novo sistema que valoriza as vitaminas de frutas e verduras e produtos sem (ou com menor teor) gorduras e proteínas . Tudo isto acontece num contexto de maior abertura de mercados e de um deslocamento dos mercados dinâmicos para o eixo asiático.

Assim, as políticas para a competitividade internacional deveriam ter um duplo foco: i) defender a competitividade dos setores estabelecidos que simultaneamente enfrentam os desafios de custos, novos mercados e segmentação; e ii) estimular competitividade nos novos segmentos de frutas e verduras.

São muitas as dificuldades nesse segundo caso. Este setor apresenta poucas sinergias geográficas, empresariais, ou tecnológicas em relação aos setores já consolidados. Assim, seu desenvolvimento exigiria formas mais coordenadas e sistemáticas de intervenção. Outros fatores complicadores são o atraso na orientação para este setor e o peso do mercado interno. O detalhamento de um conjunto de políticas visando competitividade internacional neste segmento foge aos limites deste relatório.

Por outro lado estas políticas precisam levar em conta a posição central do mercado doméstico no estímulo à competitividade, como ficou demonstrado na análise dos países industrializados. Aqui, a competitividade da agroindústria brasileira está comprometida tanto nos mercados sofisticados (pelo avanço do capital estrangeiro nestas rubricas e no *fast-food*) quanto nos mercados populares (pelo peso do setor informal).

Ao invés de segmentado, o mercado brasileiro está estruturalmente "rachado" em três níveis: i) 30% da população com acesso precário à alimentação e servida prioritariamente pelo setor informal; ii) 50% com padrões de consumo popular que misturam o consumo tradicional (arroz/feijão) e as rubricas tipicamente fordistas (frango, ovos, óleos, massas); e iii) 20% que aspira acompanhar a sofisticação dos novos padrões de consumo - *diet, light, fast-food*, pratos prontos, frutas.

Neste contexto é preciso lançar mão de políticas específicas para integrar os 30% marginalizados nos padrões de consumo popular. Paralelamente, êxito na integração regional e uma retomada de crescimento representam as pré-condições para acompanhar os padrões de competitividade nos segmentos mais sofisticados.

Nestes dois extremos, a política de competitividade para o setor agroindustrial depende, em primeiro lugar, da eficácia de suas intervenções mais sistêmicas. Por um lado, resgatar os 30% de marginalizados para o mercado de consumo alimentar implica uma série de medidas que incluem: eliminação da carga tributária na cesta básica, aprimoramento dos programas para crianças e nutrízes, merenda escolar e novos mecanismos que busquem institucionalizar a conscientização alcançada através da "campanha da fome".

Por outro lado, o intervencionismo do Estado no mercado doméstico, tal como exercido no passado em relação a determinados mercados, precisa ser substituído pela presença mais agressiva da sua diplomacia nos mercados e foros internacionais. A competitividade nos novos mercados também passa por um salto qualitativo na eficiência das interrelações entre os atores da cadeia produtiva. No setor agroindustrial, onde os atores são tão díspares e onde tempo e espaço são tão determinantes, estas interrelações passam por uma complexa logística que envolve sistemas de comunicação, infra-estrutura de transporte, armazenamento e portos, financiamento e distribuição num contexto da rápida perecibilidade do produto, o que exige um alto nível de coordenação e eficiência sistêmica.

Afora os setores marginalizados do consumo alimentar, o mercado brasileiro caracteriza-se ainda por um forte dualismo decorrente da distribuição de renda. Num contexto de retração de demanda, a falta de dinamismo dos setores mais sofisticados e as crescentes dificuldades nos mercados internacionais levam as empresas líderes a uma estratégia para ocupar o conjunto do mercado, tanto dos produtos mais banalizados quanto dos mais sofisticados, ameaçando os espaços das empresas regionais e as cooperativas. Na perspectiva de uma retomada de crescimento e abertura, a política agroindustrial deve incluir também um forte apoio a estas empresas "médias", que podem ocupar com eficiência os mercados de massa, estimulando as empresas líderes a concorrer nos mercados mais sofisticados, tanto no mercado doméstico como no comércio internacional.

Com esta contextualização, apresenta-se a seguir as proposições de políticas desenvolvidas no âmbito dos estudos por cadeia.

### 3.2. Políticas de Reestruturação Setorial

Políticas de reestruturação setorial precisam ser mais abrangentes no caso das cadeias recém saídas da tutela do Estado. No caso de café, houve uma perda brutal da participação da matéria-prima no valor agregado do conjunto da cadeia com a interrupção do Acordo Internacional, o que evidenciou a necessidade de repensar formas mais adequadas de regulação internacional. A conquista de competitividade e uma orientação para os mercados de qualidade apontam também para a necessidade de uma maior concentração e verticalização dos elos do cadeia. O setor de lácteos sofre da persistência de estratégias conflitantes (valorização da matéria-prima agrícola *vis à vis* importação de leite em pó) que minam a eficiência da cadeia e mostram a necessidade de mecanismos que harmonizem o conjunto dos agentes econômicos. A competitividade da sua estrutura cooperativista, exige novos patamares de coordenação e integração.

Em várias cadeias, a competitividade passa por um salto na produtividade da produção agrícola num momento em que baixos preços internacionais estão estremecendo as relações entre indústria e agricultura. Novos mecanismos de formação de preços portanto precisam ser negociados, sobretudo em lácteos, laranja e café. Aumentos de rendimentos e qualidade básica podem ser alcançados com base nos pacotes técnicos disponíveis. As políticas relevantes, portanto, são mais relacionadas a preços, disponibilidade de crédito, regulação sanitária e medidas de fiscalização do setor informal.

Nos setores de lácteos e carnes, a prevalência do setor informal representa um forte obstáculo à competitividade e o seu maior controle depende de uma combinação de fiscalização, racionalização da carga tributária e mecanismos mais equitativos de formação de preços.

Em alguns casos, novos patamares de competitividade exigem a mobilização de esforços para programas de pesquisa e desenvolvimento agrícola, demandando uma forte presença do sistema nacional de pesquisa, seja para combater doenças específicas (caso da laranja), seja para o desenvolvimento de novas variedades para os mercados em processo de segmentação (café e oleaginosas). Nestes casos, a eficácia na pesquisa exige integração das novas competências em biotecnologias. Em outras áreas, como carnes (suínos livres de patógenos, transferência de embriões), o setor privado já se mostra mais autosuficiente.

A eficácia das biotecnologias, por sua vez, passa pela criação de um programa de longo prazo, descentralizado mas coordenado, que redefina prioridades nos três níveis de i) conhecimento científico (priorização de centros de excelência); ii) identificação dos setores com maior capacidade de absorção das biotecnologias; e iii) um sistema de regulação que não apresente obstáculos para o mercado mas aproveite as vantagens comparativas do país em termos de recursos genéticos e potencial dos mercados.

### . Café

i. É necessário buscar um novo entendimento entre os países produtores e consumidores. Um novo acordo teria que levar em conta as seguintes questões: i) critérios para a distribuição das cotas de exportação; ii) instrumentos para o controle das vendas e carregos de estoques; iii) mecanismos de fixação de preços; iv) contabilização do estoque existente; e v) custeio da política conjunta. Estas questões começam a ser encaminhadas com a recente criação da Associação dos Países Produtores de Café (APPC). O principal objetivo da APPC é a estabilização de preços e a manutenção dos níveis de renda das regiões produtoras, através da retenção imediata de estoques nestes países.

ii. As áreas decadentes precisam de políticas para culturas alternativas e para a reconversão dos pequenos torrefadores. As áreas consolidadas e em expansão deveriam ser objetos de programas de racionalização e revigoramento da lavoura (retomando a experiência dos anos 70), financiados pelo FUNCAFÉ e implementados pela EMBRAPA, IAC e CATI respectivamente.

iii. Novos padrões de produtividade e qualidade exigem uma reestruturação do setor de pesquisa, comprometido pela falta de recursos no caso do IAC e pela extinção do IBC. Mais especificamente, a EMCAPA (Empresa Capixaba de Pesquisa Agrícola) precisa ser apoiada no seu trabalho de disseminação de novas mudas clonais, cruciais na produtividade do café robusta.

iv. Sistemas de crédito com base em equivalência produto, ao estilo das iniciativas no Espírito Santo e do BANESPA, mas que vinculam o crédito à adoção de programas de racionalização, precisam ser montados.

v. A definição de uma política de renovação dos estoques, que representam um patrimônio de US\$ 700 milhões, é urgente e implica o alcance de um consenso sobre o preço de liberação e critérios para aquisições.

vi. O sucesso de exemplos de verticalização de cooperativas deveria servir como base para uma política que viabilizasse a federalização da estrutura cooperativista para alcançar maiores escalas de atuação.

vii. O setor precisa elaborar estratégias para ampliar o mercado interno através de políticas de segmentação.

viii. A desregulação levou ao desmonte dos sistemas de informação decisivos para a formulação de políticas. Um sistema público de informações de fácil acesso precisa ser recriado.

### **. Lácteos**

i. Precisa-se estabelecer um novo padrão de auto-regulação que substitua a experiência de tabelamento e intervenção que caracterizou o setor por mais de 40 anos.

ii. É consenso no setor que o Estado não deve intervir na fixação dos preços, limitando-se apenas à divulgação mensal das planilhas de custos elaboradas pela EMBRAPA, bem como suas previsões de compra com uma antecedência de seis meses e abertas ao acompanhamento público. Por outro lado, a experiência pós-tabelamento mostra que os mecanismos atuais de formação de preços estão prejudicando o setor agrícola. Assim, o poder público talvez deva desempenhar um papel de intermediador, a exemplo do modelo institucional vigente na Argentina nos anos 80.

iii. O crédito agrícola deveria ser liberado dentro de uma ótica da promoção de uma pecuária "tecnificada" e especializada, cujo pouco desenvolvimento atual é identificado como o maior entrave à competitividade do setor.

iv. Uma nova política de importações é vista como o complemento necessário aos esforços de modernização da pecuária. As importações só deveriam ser permitidas para complementar a insuficiência interna, sendo feitas exclusivamente pela indústria, sem incentivos e como o mesmo tratamento tributário dispensado ao produto nacional. A taxa deve compensar qualquer subsídio no país de origem. As importações não devem ser utilizados em programas sociais.

v. Os estoques deveriam ser de responsabilidade do setor privado, com o Estado se limitando a provisão de linhas de crédito.

vi. A pesquisa agrícola deveria permanecer como responsabilidade da EMBRAPA, enquanto o setor privado assumiria a assistência técnica.

### **. Suco de Laranja**

i. O desafio principal é evitar uma superprodução crônica no setor agrícola. Propõe-se o planejamento do plantio, mesmo sabendo da dificuldade da sua implementação, dado o grande número de produtores (20.000) e sua atomização (75% com menos de 40.000 pés).

ii. A dificuldade de regular o setor agrícola aponta para a necessidade de criação de um *Forum*, que agrupasse as entidades representativas do setor, bem como o setor público, no estilo da Florida Citrus Commission, que coordena as estratégias de produção e vendas dos seus membros. Um caminho nesta direção, seria a reestruturação da câmara setorial com a participação de representantes dos produtores agrícolas.

iii. No mesmo sentido, propõe-se a formação de uma comissão de especialistas do governo, empresas e produtores para a elaboração de um documento anual sobre as tendências econômicas do setor. Este tipo de documento permitiria que os produtores estimassem seus rendimentos futuros, racionalizando suas estratégias de plantio.

iv. Apoio ao Centro de Citricultura Sylvia Moreira, articulado com os pesquisadores do IAC e ESALQ e com o aval das empresas líderes do setor, onde os recursos da biotecnologia estão sendo aplicados para combater importantes doenças que afetam a produtividade do setor.

### **. Oleaginosas**

i. A realocação do complexo soja já foi consolidada durante os anos 80, deixando problemas de ociosidade no parque industrial dos Estados do Sul que precisam ser equacionados. A estrutura industrial está madura e a previsão de maiores níveis de concentração técnica e econômica não implica a eliminação de um padrão de mercado que permite a coexistência de pequenas, médias e grandes unidades.

ii. A instalação da agroindústria na fronteira tem recebido um respaldo adequado através de diversos mecanismos de apoio, tanto regionais como federais, muito embora o uso de incentivos fiscais possa levar a distorções locais.

iii. Reforço na área de financiamento para as empresas regionais e cooperativas, que não dispõem das mesmas condições de acesso a recursos externos que as empresas líderes, seria um fator importante na sua consolidação.

iv. Implementação de um programa de extensionismo industrial no âmbito do BNDES para a orientação de pequenas e médias empresas e cooperativas sobretudo nas novas condições dos cerrados poderia permitir uma política de fomento mais criteriosa e eficaz.

v. O grande desafio para reorganização da cadeia seria a capacidade de articular os distintos atores para o desenvolvimento de novas variedades e novos cultivos para concorrer no processo de segmentação. A iniciativa conjunta da Sadia e da cooperativa COCAMAR para o lançamento de uma margarina de canola aponta o caminho. Novas formas de integrar a pesquisa pública neste reposicionamento do setor também precisam ser elaboradas.

## . Carnes

i. A manutenção da pecuária extensiva implica grandes flutuações de preços, tanto a curto quanto a médio prazo, com impacto em cascata no conjunto do setor de carnes. A grande prioridade estrutural neste setor, portanto, é a modernização da pecuária bovina, o que exige maior previsibilidade na atuação do Estado e medidas específicas - incentivos à criação do novilho precoce e confinamento, financiamento para silos e uma política de rações que compatibilize os interesses dos distintos segmentos da cadeia de carnes.

ii. A segunda medida seria o controle da febre aftosa, que ameaça a participação do conjunto do setor de carnes no comércio internacional. O Programa lançado pelo Governo Federal precisa ser implementado com urgência, com base em vacinação obrigatória e aplicada por técnicos do Governo.

iii. No segmento de aves, a organização da cadeia mostra-se bastante eficiente e no setor de suínos a reestruturação das relações com a agricultura para aproveitar os avanços genéticos já está sendo conduzida com eficiência pelas empresas líderes apoiadas pelos Governos Estaduais.

### 3.3. Políticas de Modernização Produtiva

Na análise da dinâmica da competitividade internacional na agroindústria de *commodities* enfatizou-se que há poucas barreiras tecnológicas. Assim, a modernização tecnológica em sucos, óleos e carnes não apresenta problemas e a atualização processa-se incrementalmente.

Nos setores anteriormente tutelados - café e lácteos - existe a necessidade de modernização gerencial para ajustar estes setores às condições do mercado. Importantes inovações no primeiro processamento de café e a importância de trabalhar com *blends* exigirão políticas de reaparelhamento. Em lácteos o atraso tecnológico afetará fundamentalmente os pequenos laticínios e queijarias, onde importantes inovações de processo ameaçam inviabilizar as práticas tradicionais. Por outro lado, a estrutura Cooperativista teria que buscar formas de concentração para enfrentar a concorrência nos mercados mais sofisticados.

Novos padrões de regulação internacional (qualidade, sanidade, ecologia) e a maior abertura do mercado doméstico às importações podem aumentar rapidamente os patamares de competitividade, expondo fragilidades sobretudo nas áreas de controle da qualidade e formação profissional. Os setores de carnes e lácteos exigem iniciativas urgentes neste sentido e já foi apontada a indústria de cerveja como modelo.

Fiscalização da qualidade e energia contra a sonegação, onde o Programa Estadual de Rio Grande do Sul na área de carnes pode servir como exemplo, representam uma arma importante na medida em que diminuem os desincentivos à modernização e aumentam a solvência do Estado para outras políticas.

Um clima favorável à inovação nos setores de carnes e lácteos exige a modificação do Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA), cujos critérios não acompanham inovações na área de preservação e controle da qualidade.

Nos anos 80, a atividade de fomento representou uma importante contribuição para a consolidação de uma estrutura forte e dinâmica a nível das empresas líderes. No contexto atual esta atividade de fomento deve visar de forma mais sistemática a modernização tecnológica e gerencial das Cooperativas e empresas regionais, dada a importância da sua posição na estrutura produtiva, analisada acima.

### **3.4. Políticas Relacionadas aos Fatores Sistêmicos**

Tanto no sentido de desbloquear quanto no de estimular, são os fatores sistêmicos que se apresentam como os mais decisivos para a manter e aprimorar a competitividade dos complexos agroindustriais.

Cada setor identifica reivindicações específicas na medida em que os distintos fatores têm uma incidência diferenciada - seja no âmbito de tributos, tarifas, financiamento ou comércio. No entanto, através do maior entrosamento em torno da câmara setorial e das associações transversais, existe uma crescente unificação das propostas do conjunto do setor.

Na área macroeconômica, a experiência dos anos 80 leva a priorizar realismo cambial e estabilidade/continuidade nas políticas de exportação. Ao mesmo tempo, a aceitação do fim dos subsídios generalizados leva a reivindicar a disponibilidade de recursos e maior participação de financiamento privado, tanto doméstico como externo. A eliminação das altas taxas de juros depende da resolução da instabilidade macroeconômica, porém medidas compensatórias incluiriam a eliminação de obstáculos à captação de recursos externos e a manutenção de linhas de fomento. Estas medidas seriam da responsabilidade do poder executivo.

No caso da tributação, cada cadeia busca isenção para seus produtos e cada empresa joga com as vantagens de isenção fiscal nas suas decisões de localização. Nesta área também, porém, o setor começa a priorizar a uniformização do trato tributário nos distintos setores de produção e comércio e nas distintas regiões do país, bem como uma redução geral de alíquotas, o que exigiria uma reforma a nível do poder legislativo.

Isto seria complementado pela eliminação de ICMS na exportação de produtos primários e semi-elaborados, o que depende de um acordo dos Estados no âmbito do CONFAZ. Medidas adicionais seriam a eliminação do efeito cascata, a anulação da alíquota do IPI e do Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante que atingem insumos utilizados na agroindústria e na agricultura.

Internamente, as medidas mais decisivas seriam nas áreas de infra-estrutura física e de logística. O setor encampou a proposta do Programa de Racionalização do Transporte de Cargas Agrícolas que faz parte do Projeto Brasil acolhido pelo atual Governo. Este programa não se limita à recuperação e expansão da malha vigente bem como da estrutura portuária, mas propõe um sistema intermodal que inverte os pesos relativos de rodovias e ferrovias e integra as propostas numa visão da evolução da fronteira agrícola e agroindustrial. Este programa está pronto para ser executado, faltando apenas vontade política e engenharia financeira.

A competitividade de um sistema de infra-estrutura, porém, depende da logística, ou seja, da capacidade de compatibilizar os distintos fluxos, eliminando os tempos mortos que comprometem não apenas a eficiência mas também a qualidade. Assim, o setor propõe ainda a formação de um grupo executivo permanente para a coordenação do conjunto destas atividades, responsável junto à Presidência da República. O êxito destes esforços depende da montagem de um sistema unificado de informações sobre safras, estoques e movimentação de produtos.

Externamente, o mais decisivo é a transformação da diplomacia brasileira numa arma eficaz da competitividade internacional, tanto no âmbito do GATT quanto nas relações bilaterais e na forma de atuação através das suas embaixadas. Cada setor agroindustrial tem reivindicações específicas, mas todos dependem do Brasil desenvolver uma diplomacia pró-competitiva - forçando revisões em cotas e tarifas, negociando contenciosos, estabelecendo relações favoráveis a nível bilateral, compensando subsídios e implementando medidas de retaliação. Tudo isto exige acesso ágil a informações confiáveis que poderia ser viabilizado através do aparelhamento de centros voltados para estes fins.

No âmbito do Mercosul, os distintos setores já estão encaminhando as negociações de propostas de normalização e de tarifas. Uma política consensual aponta menos para protecionismos e mais para a necessidade de harmonizar as condições de competitividade, tanto em termos de tarifas quanto de tributos, junto com a aplicação de montantes compensatórios que proteja os países contra oscilações bruscas do câmbio. A deturpação do comércio mundial com subsídios justifica a opção por uma tarifa externa comum no nível máximo permitido pelo GATT.

A maior abertura do mercado brasileiro precisa ser combinada com a maior eficiência na sua defesa contra práticas desleais, recorrendo a todos os mecanismos disponíveis no contexto do

GATT, automatizando o uso da cláusula de salvaguardas, a declaração de regime de origem e medidas contra o *dumping*.

#### 4. INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

Em todos os setores estudados foi constatada a fragilidade dos sistemas de acompanhamento estatístico no Brasil quando comparado com os principais competidores. Esta fragilidade foi se agravando nos últimos tempos com a falta de atualização no caso do IBGE e o desmonte dos órgãos de acompanhamento no caso de setores que saíram da tutela do Estado. Os dados de eficiência produtiva se mostraram pouco confiáveis, tanto por sua politização quanto por dificuldades de comparabilidade. Foi identificada a necessidade de estabelecer sistemas de prospecção e monitoração para acompanhar a evolução dos mercados e das tecnologias.

A seguir são brevemente apresentados os indicadores por setor:

##### **. Café**

Os indicadores de desempenho abrangem volume, custos e qualidade. Apesar de existirem importantes problemas metodológicos na determinação de custos, o Brasil acompanha estes dados, bem como os dados da evolução de volume, como pré-condição para sua participação nos mercados internacionais. Indicadores de qualidade, que se referem às qualidades degustativas e aromáticas, ainda precisam ser definidos, mas incluiriam novas práticas agrícolas (mudas clonais) e industriais (novas maquinárias, medidas ecológicas).

Indicadores de novos padrões de competitividade, levando em conta as exigências de qualidade e a segmentação do mercado, seriam: i) o grau de verticalização da estrutura produtiva e ii) o grau de integração a nível do varejo.

##### **. Suco de Laranja**

Os indicadores mais importantes referem-se ao desempenho exportador, a eficiência industrial e a dinâmica agrícola.

Os dados sobre desempenho são disponíveis no âmbito do DECEX e incluem os seguintes indicadores:

- volume e valor de exportação da indústria e das empresas de suco de laranja concentrado e de outros sucos (evolução anual)

- cotações internacionais do suco concentrado (evolução diária/mensal). Dados disponíveis na FGV e na ABRASSUCOS

- principais países processadores e exportadores de suco (evolução por safra). Dados da FAO.

Dados de eficiência industrial são bastante limitados abordando:

- custos de industrialização (evolução por safra) elaborados pela ABRASSUCOS
- rentabilidade (lucro líquido/patrimônio líquido..), disponíveis a partir da Gazeta Mercantil
- medidas de qualidade (*brix*, *ratio* e acidez) por região e variedade de laranja, a partir das empresas líderes.

Dados sobre a produção primária são publicados pela Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo:

- produção de laranja por Estado
- plantio de novos pomares no Estado de São Paulo
- produtividade dos pomares - caixas/árvore (ou sólidos solúveis por caixa, em processo de discussão)
- custos de produção agrícola

## . Carnes

Muito embora a pecuária extensiva tenha sido historicamente um fato fundamental de competitividade internacional, as exigências industriais (capacidade ociosa, custos de estocagem decorrentes da sazonalidade da produção tradicional) e do mercado internacional (qualidade, controle sanitário) crescentemente apontam para a necessidade de combinar as vantagens de terra e clima com aumentos na produtividade, qualidade e saúde do rebanho.

Idealmente a taxa de desfrute, que mede os abates em relação ao tamanho e ritmo de crescimento do rebanho, poderia servir como *proxy* para o conjunto dos indicadores de produtividade - idade do primeiro parto, intervalo entre partos, taxa de natalidade/ mortalidade, idade de abate. A dificuldade logística para a coleta destes dados, agravada pelo peso do abate clandestino e da sonegação, porém, tem tornado esta fonte pouco confiável. O acompanhamento do aproveitamento do couro nas indústrias de curtume tem se mostrado mais convergente com outros indicadores qualitativos de modernização.

Outros indicadores seriam: dados sobre melhoria dos pastos, confinamento (número de silos), uso de inseminação artificial e transferência de embriões.

Nos setores de suínos e aves a prática de integração faz com que os dados de produtividade sejam disponíveis às empresas e às suas associações. Na produção intensiva os indicadores fundamentais são índices de natalidade/mortalidade, a taxa de conversão e o tempo de crescimento.

Embora o pacote genético na avicultura seja disponível no mercado, capacidade interna de P&D já se mostrou um fator de competitividade na diversificação para o peru. Na área de suínos isto é mais aparente com o desenvolvimento de novos híbridos que vão redefinir os padrões de competitividade no setor.

A nível industrial os indicadores seriam determinados em primeiro lugar pelos critérios de homologação estabelecidos pela CEE e pelos EUA, afetando as normas de higiene e controle sanitário. A capacidade instalada não teria economias de escala rígidas, podendo variar em torno de 500 para 1.500 abates/dia. Assim, a competitividade situa-se na capacidade de produção de industrializados e nos níveis de informatização para controle dos fluxos e flexibilidade produtiva.

Na medida em que o setor avança para uma estratégia de diferenciação, os indicadores de custos e capacidade produtiva teriam que ser complementados por indicadores de competitividade mercadológica - número de pontos de venda, gastos em publicidade, níveis de informatização, prazos de entrega.

Pelo lado do desempenho enfatizamos que o ambiente competitivo exige uma ocupação simultânea de mercados de *commodities* e de produtos diferenciados. Assim indicadores de volume de vendas e evolução de *market share* deveriam ser discriminados em termos dos distintos segmentos do mercado. Muitos dados nesta área porém são de difícil acesso e tratados como um fator de competitividade pelas empresas. A concentração das vendas na grande distribuição permite levantamentos bastante precisos, mas na falta de instituições públicas ou associações dispostas a assumir esta tarefa, os indicadores ficam a cargo de empresas de *marketing*.

Os dados sobre a evolução do comércio internacional são acompanhados pelos países exportadores e por instituições públicas nacionais e internacionais. Como indicado acima, a evolução destes mercados obedece a critérios nitidamente políticos, misturando regulação e subsídio. No entanto, a participação relativa das empresas nestes mercados é um indicador fundamental de competitividade na medida em que permite verificar o aproveitamento de distintas conjunturas de mercado.

Ao mesmo tempo, nos mercados de maior valor agregado a competitividade não se reduz a custos, e outros fatores podem se tornar decisivos. Assim, indicadores de desempenho para medir competitividade a médio prazo nos mercados internacionais poderiam incluir: existência de

representações e redes de venda nos mercados de exportação, número de *joint ventures* e acordos internacionais e gastos em publicidade neste mercados.

### . Lácteos

Especialistas na área reclamam da precariedade dos dados disponíveis sobre o rebanho brasileiro (tamanho, níveis médios de produtividade, grau de heterogeneidade e especialização da produção). Ao mesmo tempo as diversas fontes - IBGE, Ministério de Agricultura, bases de dados estaduais - exibem variações importantes entre elas. Alguns Estados como São Paulo, através do IEA e a CATI, têm um acompanhamento próprio. Prioridade deve ser dada à retomada dos trabalhos do IBGE e maior rapidez na divulgação dos resultados.

Por outro lado, as Cooperativas e a Associação dos Produtores de Leite B têm bancos de dados que permitem acompanhar a evolução da produtividade média e a evolução do universo dos seus sócios e membros.

A nível de custos de produção agrícola, os sistemas públicos de pesquisa e assistência técnica nos varios países (INRA, INTA, USDA) produzem planilhas que permitem comparações de eficiência competitiva. Os dados da EMBRAPA são desdobrados por estrato, região e diferentes pacotes tecnológicos. Sob o impacto do Mercosul, planilhas de custos estão sendo elaboradas incluindo uma avaliação do peso de tributos e tarifas (IPARDES, ABPLB). Dados do USDA comparam também o peso de subsídios.

A CBCL faz um acompanhamento dos dados sobre a evolução de preços correntes e reais dos distintos tipos de leite e derivados.

Dados sobre a produção e comércio mundial desdobrados por principais rúbricas, bem como coeficientes de exportação e importação e participação relativa dos distintos países são disponíveis numa variedade de fontes: USDA, EUROSTAT, FAO, GATT, FUNCEX. Como indicador de desempenho competitivo porém estes dados são pouco relevantes levando em conta o peso dos subsídios. O comércio mundial de queijos finos porém começa refletir as estratégias competitivas do setor e pode ser utilizado como indicador de desempenho.

Através dos dados de subsídios e a evolução dos preços domésticos, é possível calcular a magnitude dos subsídios. Isto porém, exige uma sofisticação nos sistemas de acompanhamento de cada país e o Brasil perde competitividade na medida em que não é capaz de mobilizar as informações necessárias em tempo real para fazer valer as suas posições nos foros internacionais de regulação do comércio.

Indicadores da evolução da estrutura industrial são prejudicados pela falta de atualização dos dados do IBGE. Indicadores de eficiência e desempenho a nível de empresas são difíceis de se obter e têm uma confiabilidade limitada. O crescimento das firmas porém, é um indicador importante sobretudo em mercados estagnados, apontando para aumentos de *market share* e utilizado, junto com índices de rentabilidade, em estudos do setor a nível internacional.

Dadas as estratégias distintas do setor de Cooperativas e do setor de capital aberto, os indicadores de *market share* dos distintos produtos precisam ser utilizados com cautela. As Cooperativas mantêm algum nível de acompanhamento nesta área, mas os dados sobre os mercados de ponta são privativos das empresas e vistos como um elemento da sua competitividade. Na Europa por outro lado estes dados são mais facilmente disponíveis, permitindo uma análise mais segura da evolução do setor.

Com base na análise realizada, dois fatores de competitividade mostraram-se importantes: o grau de atualização tecnológica na área de leite fluido e de queijos tradicionais e a modernização do sistema gerencial, flexibilidade organizacional e o desenvolvimento de competências mercadológicas. Assim, indicadores sobre a adoção de sistemas de planejamento estratégico, sobre o número de acordos de cooperação, junto com índices de gastos em publicidade, embalagens, estudos de mercados podem captar estes aspectos de competitividade.

## . Óleos

A análise da competitividade do complexo soja conta com um amplo conjunto de indicadores existentes. É no entanto necessário melhorar a sua qualidade. Tendo o complexo soja um elevado grau de organização a nível internacional, as entidades representativas empresariais possuem um aprimorado departamento de estatística, que se encarrega de manter os dados atualizados. As empresas, por outro lado, determinam a elaboração sistemática de estudos internacionais sobre a estrutura, competitividade e perspectivas do setor.

Para as estatísticas internacionais, empresas de consultoria mantêm bancos de dados atualizados por país sobre: produção, industrialização, consumo, importação/exportação de grão, farelo, óleo bruto/refinado, produtos concorrentes.

Dados comparados sobre custos de produção agrícola e industrial são disponíveis tanto de fontes oficiais quanto de empresas, mas existem fortes problemas de comparabilidade e confiabilidade.

Dados de desempenho exportador são fornecidos pelo DECEX para as cem maiores exportadores.

Os dados de produtividade agrícola (produção, área colhida, rendimento médio) são acompanhados pelo IBGE e pela CFP, mas as entidades de classe vêm criticando a sua qualidade e estão propondo criar um sistema de estatísticas próprio.

As empresas não revelam facilmente seus custos industriais, nem há tradição de acompanhamento do desempenho industrial das empresas. Os dados do IBGE - Pesquisa Industrial Mensal (PIM) - são baseados em ponderações (Censo Industrial de 1985) que não refletem mais a situação dos setores. No caso da indústria da soja, a reestruturação ocorrida na segunda metade da década, especialmente a migração das empresas para a região Centro-Oeste, que não é acompanhada pela amostra PIM, torna os dados desatualizados e pouco representativos.

O acompanhamento do peso das empresas líderes pode ser feito através dos dados financeiros no Balanço da Gazeta Mercantil, mas uma combinação entre diferentes fontes seria necessária para discriminar a participação relativa das empresas nos distintos segmentos do mercado.

### **. Biotecnologia**

No que diz respeito aos indicadores para avaliar a competitividade da biotecnologia no país, fica muito difícil defini-los numa situação na qual ainda não há mercados minimamente estruturados e onde a participação de empresas nacionais e mesmo multinacionais na moderna biotecnologia é bastante reduzida. Entretanto, a experiência recente de avaliação do desempenho de algumas empresas de biotecnologia no Brasil evidenciou alguns pontos que podem ser extrapolados para situações mais gerais. Tais são:

A influência da estrutura gerencial nos caminhos dos investimentos privados em biotecnologia, no que diz respeito: i) à capacidade de articulação ao ambiente externo. e ii) à dinâmica gerencial interna da firma.

A influência do tipo de mercado privilegiado sobre o desempenho das firmas, no que diz respeito: i) ao seu tamanho e ao seu potencial de crescimento e ii) à sua capacidade em absorver inovações.

A influência da capacidade de sustentação financeira nos rumos de investimento.

A influência da estratégia de acesso aos mercados visados.

A influência dos limitantes técnico-científicos e a importância das cumulatividades existentes e adquiridas.

Em termos mais concretos, os indicadores mais relevantes seriam: forma e grau de articulação com os grupos controladores (quando for o caso); a capacidade financeira das empresas maiores e sua importância para a cooperação com pequenas empresas; planejamento de curto, médio e longo prazos para geração de caixa para sustentar atividades de investimentos de mais longo prazo; capacidade de realizar acordos pré-competitivos de cooperação em pesquisa, produção e comercialização.

Numa perspectiva mais quantitativa, o desempenho de empresas de alta tecnologia pode ser mensurado pelas seguintes medidas: *burn rate*, que mede quanto capital está sendo consumido pela empresa por mês; *burn rate* de P&D, que representa o consumo em pesquisa e desenvolvimento; *burn rate* de tecnologia, que é a soma dos gastos com P&D com os gastos médios mensais com capital fixo; *overall burn rate* que representa a soma de todos os custos e gastos mensais; *net burn rate* que é a *overall* menos as rendas mensais médias da firma, o que dá idéia do consumo líquido de recursos financeiros; *survival index* que é uma média entre o consumo líquido de recursos financeiros sobre a disponibilidade de reservas das firmas (*cash book*).

A constatação de um *burn rate* elevada e de um *net burn rate* positivo indicam que a empresa está em fase de estruturação, que não começou a gerar retornos suficientes para cobrir seus gastos gerais e, particularmente, os gastos em P&D. Da mesma forma, o comportamento do *survival index* serve para medir se os investimentos em desenvolvimento tecnológico de produtos estão caminhando satisfatoriamente (índice decrescente) ou não (índice crescente).

Este tipo de medição aplica-se sobretudo a novas firmas, sejam elas NEBs ou *joint-ventures*. São indicadores complementares e aplicáveis a mercados em formação. Adicionalmente, é da maior importância monitorar os caminhos que estão sendo trilhados pelas grandes companhias que estão investindo na moderna biotecnologia e suas possíveis estratégias para os mercados correlatos e para o mercado brasileiro. Este monitoramento permanente é uma tarefa essencial e complementar à determinação de prioridades para se traçar programas de desenvolvimento da biotecnologia no país.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)