
Competitividade em mercados agroindustriais integrados

Juvir Luiz Mattuella
Jaime Evaldo Fensterseifer
Edgar Augusto Lanzer

Os mercados agrícolas têm sido freqüentemente apontados como exemplos de mercados competitivos. De fato, em nível da formação da oferta do setor agropecuário, observam-se condições próximas às do mercado teórico de concorrência perfeita: grande número de produtores, produtos relativamente homogêneos, relativa facilidade de entrada de novos ofertantes e informações tecnológica e econômica bastante acessíveis à maioria dos participantes. A competição entre produtores agropecuários é, na verdade, tão elevada que se torna praticamente impossível a um produtor isolado manipular os preços no mercado. Oportunidades de lucro são bem aproveitadas por uns poucos inovadores, mas a ausência de barreiras à entrada de novos produtores rapidamente eleva a oferta e reduz a taxa de lucratividade. Esta é, por exemplo, a história recente da produção de soja no País, repetindo o acontecido com o café e o cacau e projetando a trajetória provável para a laranja.

Entretanto, o complexo agroindustrial envolve muito mais do que a formação de oferta agropecuária. O processo de urbanização tem exigido o aumento constante da eficiência da produção agropecuária e da sua distribuição para manter o preço da alimentação dentro de limites toleráveis. Isto só tem sido possível, por um lado, pelo uso cada vez mais ampliado de bens de capital (máquinas) e insumos de natureza industrial na produção agropecuária e, por outro, pelo processamento industrial desta produção para melhor superar suas limitações básicas de sazonalidade e perecibilidade.

O acoplamento de mercados agrícolas com atores industriais, a montante e a jusante, e o número crescente de produtores têm alterado profundamente as condições de competição econômica no complexo agroindustrial. Nos Estados Unidos, em 1910, de cada US\$ 100 produzidos no complexo agroindustrial, US\$ 11 ficavam com o setor produtor de insumos, US\$ 54 com o setor de produção agropecuária e US\$ 35 com os setores de processamento e distribuição. Já em 1954, no entanto, a repartição havia mudado consideravelmente: 21% do valor agregado ficavam com os produtores de insumos, 17% com o setor de produção agropecuária e 62% com os setores de processamento e distribuição. É claro que, no

Recebido em dezembro/94

Juvir Luiz Mattuella é Professor do Departamento de Ciências Econômicas e do Curso de Pós-Graduação em Economia Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
Fax: (051) 225-1067
E-mail: cpger@vortex.ufrgs.br

Jaime Evaldo Fensterseifer é Professor do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
Fax: (051) 227-1036
E-mail: jfenster@vortex.ufrgs.br

Edgar Augusto Lanzer é Professor do Departamento de Engenharia da Produção e de Sistemas e do Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Fax: (048) 231-9770
E-mail: eps1eal@ibm.ufsc.br

período transcorrido, os produtos do complexo se tornaram mais elaborados, mas a redução da **fatia** dos produtores agrícolas deveu-se, também, ao seu limitado poder de barganha, tanto nos mercados em que adquiriam seus insumos como nos em que vendiam seus produtos para os posteriores processamento e distribuição. No Brasil, as estimativas de 1980 indicavam a seguinte distribuição do valor da produção do complexo agroindustrial: em torno de 12% para os fornecedores de insumos, 28% para os produtores agropecuários e 60%, divididos meio a meio, para os processadores e distribuidores, sendo o volume total de, aproximadamente, US\$ 75 bilhões, o que correspondia a um terço do Produto Interno Bruto (Araújo, Wedekin & Pinazza, 1990).

Para aumentar seu poder de barganha e tentar obter algumas vantagens competitivas de escala nos mercados em que atuam, os agricultores têm-se utilizado de associações ou cooperativas. Nestas, a função mais habitualmente observada é a de armazenamento, visando permitir aos agricultores melhor contornar as desvantagens intrínsecas de produzir uma oferta concentrada no tempo e perecível. Outra função frequente é a de concentração da aquisição de insumos em grandes lotes, aumentando o poder de barganha dos agricultores junto aos fornecedores. Estas são algumas das estratégias utilizadas pelos produtores para melhorar sua posição competitiva nas cadeias agroindustriais em que estão inseridos.

Assim como os produtores, os demais atores da cadeia agroindustrial também buscam alternativas para fortalecer suas posições competitivas dentro da mesma. O constante aprimoramento na eficiência produtiva, oriundo do uso adequado de fatores competitivos que estão sob o comando decisório das organizações, vai estabelecer o grau de competitividade endógeno de todo o segmento. A conjugação deste com a resultante daqueles fatores que são exógenos ao campo decisório das empresas define as vantagens competitivas da cadeia agroindustrial como um todo. Desta forma, o conhecimento dos mecanismos que os componentes da cadeia agroindustrial utilizam para desenvolver as suas estratégias competitivas e as condições ambientais que as condicionam é fator ponderável para avaliar as reais condições de competitividade no mercado. Isto torna-se ainda mais importante em face da integração de mercados propiciada pelo acordo do Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul).

Com base nesse enfoque, são analisados neste estudo os elementos internos e externos que compõem a competitividade dos complexos agroindustriais em um contexto de integração de mercados. São apresentadas, ainda, algumas informações econômicas das

cadeias do trigo e do leite dos países participantes do Mercosul para explicitar alguns indicativos de busca de competitividade.

EM BUSCA DA COMPETITIVIDADE

O complexo agroindustrial apresenta níveis e formas de competição um tanto diferenciados nos seus vários setores, mas certos fatores atingem todo o complexo de modo relativamente homogêneo, como é o caso da política agrícola. Maior liberalidade no crédito agrícola, por exemplo, estimula a aquisição de máquinas e insumos, levando também à incorporação de novas áreas de produção e ao aumento generalizado da oferta agropecuária. Neste caso, com a agricultura em expansão, a competição entre os fornecedores do setor diminui. Do mesmo modo, a oferta abundante de produtos do setor agropecuário torna menos acentuada a competição entre os processadores. Outro ponto comum é a questão da sazonalidade, tanto na aquisição de insumos como na venda da produção do setor agropecuário. A competição no complexo agroindustrial requer, geralmente, investimentos elevados em estoques, o que o torna muito vulnerável às oscilações bruscas nas taxas de juros. Boa administração financeira e capacidade de previsão de movimentos de preços são elementos da vantagem competitiva importantes nessas circunstâncias. Quanto aos fatores que estabelecem as bases para a competitividade das empresas, enfatiza-se que esta é consequência da conjugação das vantagens comparativas e competitivas, tendo as primeiras origem na dotação dos recursos naturais e na especialização do trabalho, enquanto as segundas advêm da eficiência organizacional, da capacidade de inovação e do ambiente econômico (Mattuella, Fensterseifer & Lanzer, 1994).

As inovações tecnológicas não se distribuem igualmente por todos os setores do complexo agroindustrial. São de importância reduzida na competição entre fornecedores de fertilizantes e de rações, mas de importância fundamental na competição entre fornecedores de defensivos e de sementes. No setor de defensivos, a inovação permanente é essencial para contornar o desenvolvimento da resistência adquirida pelas pragas e doenças da lavoura em relação aos princípios ativos em uso já há algum tempo. Entretanto, o espaço de possibilidades das inovações na área de defensivos vem sendo gradativamente estreitado por considerações ecológicas, levando as empresas do setor a competirem com cuidados especiais para sua imagem perante o público em geral. Empresas internacionais, atuando em países nos quais a pressão pública é maior há mais tempo, desenvolve-

ram vantagens competitivas em pesquisa com tais características.

A indústria de alimentos, por seu turno, também concorre acirradamente em nível tecnológico. A maior conscientização dos consumidores em relação aos problemas de saúde decorrentes da ingestão excessiva de carnes vermelhas, gorduras animais, açúcar, aditivos químicos, insuficiência de fibras e vitaminas determina importantes vantagens competitivas para as empresas que dispõem de recursos humanos especializados para executar inovações e de canais abertos para a interpretação correta das tendências da demanda. A flexibilidade das linhas de produção para melhor explorar os distintos segmentos do mercado, com produtos de mesma base, mas diferenciados segundo alguma característica intrínseca em embalagens convenientes, é outra forma de competição com importância crescente no mercado de alimentos. Na França, por exemplo, pode ser adquirido chocolate com até três teores diferentes de gordura vegetal.

A pesquisa em embalagens não-poluentes é outro aspecto que vem merecendo considerável atenção como gerador potencial de vantagem competitiva na indústria de alimentos. Certamente, as empresas podem se associar para tais esforços e, até mesmo, solicitar aos serviços de pesquisa governamentais (universidades públicas, por exemplo) que as auxiliem na geração de novas tecnologias nessa e em outras áreas problemáticas. No entanto, obter vantagem competitiva requer investimento próprio e esforço permanente para mantê-la. Este é um princípio geral que caracteriza empresas bem-sucedidas em todos os setores econômicos.

Deve-se enfatizar que as inovações possíveis não se situam exclusivamente no campo dos processos de produção e no dos produtos finais. Para a indústria de alimentos, a garantia de obtenção da matéria-prima em quantidade e qualidade predeterminadas é, em muitos casos, um problema logístico complexo. Isto porque o universo de fornecedores (agricultores) é muito heterogêneo e ainda sujeito às condições climáticas que podem afetar de modo significativo seus planos de produção. Inovações contratuais baseadas na integração de agricultores, como as realizadas pela Sadia e pela Perdigão, por exemplo, foram fundamentais para que estas empresas resolvessem seus problemas de instabilidade no fornecimento de matérias-primas e, assim, adquirissem vantagens competitivas decisivas no mercado brasileiro de carne e derivados de suínos e frangos.

Observa-se que, apesar das particularidades decorrentes da natureza da produção agropecuária, os setores e as empresas do complexo agroindustrial com-

petem pelo melhor aproveitamento das oportunidades, estando as posições dos mais bem-sucedidos sob permanente ameaça. A abertura proporcionada pela integração do comércio entre as nações, como é a proposta do Mercosul, se por um lado amplia o volume de oportunidades, por outro gera ameaças aos ambientes empresariais nacionais. O aproveitamento de oportunidades significa, de algum modo, satisfazer melhor as demandas insatisfeitas. A concretização da ameaça significa, por sua vez, a sobrevivência daqueles que detêm os menores custos, a maior eficiência e a melhor qualidade. Em qualquer dos casos a sociedade como um todo é beneficiada.

A AGROINDÚSTRIA NO CONTEXTO DA INTEGRAÇÃO DE MERCADOS

O processo de integração, em sua concepção global, é bastante complexo e requer mudanças significativas em toda a estrutura jurídico-institucional dos países envolvidos. No aspecto estritamente econômico, a integração desenvolve-se pela adoção de políticas globais e setoriais unificadas, de forma a garantir aos agentes econômicos igual oportunidade de competição. Inclui-se, entre essas políticas, a eliminação dos fatores que direta ou indiretamente impeçam o fluxo normal de produtos, bens de capital, insumos e mão-de-obra na área de abrangência do acordo. Isto significa dizer que devem ser abolidas tanto as barreiras alfandegárias como as não-alfandegárias para que o processo da efetiva integração aconteça.

Entende-se como barreiras alfandegárias todas as formas de políticas protecionistas diretas, como estrutura tarifária, sistemas de cotas, permissão de importação e outras destinadas, primordialmente, a proteger os produtos nacionais da concorrência dos estrangeiros. No segundo grupo de barreiras podem ser listados os aspectos de acesso à tecnologia, os controles de fronteira, a padronização de produtos, a regulamentação de transporte etc., fatores que se constituem mais em entraves ao livre comércio do que em formas de proteção efetiva à produção nacional.

A eliminação dessas barreiras, através da implementação de acordos entre os países-membros, estabelecerá novo ambiente de mercado para os agentes econômicos, cabendo a estes determinar a melhor estratégia para sua inserção na nova realidade. A ampliação do mercado não significa apenas a perspectiva de novos negócios, mas também a de novos desafios que as firmas terão de enfrentar para nele permanecer.

O setor agroindustrial, a partir da implementação plena da integração, deverá delinear as estratégias mais adequadas para se moldar ao novo contexto ambiental. A seleção das estratégias a serem seguidas e o próprio comportamento das empresas dependerão das características estruturais do sistema agroindustrial. Fundamentalmente, as empresas deverão avaliar dois grupos básicos de estratégias para enfrentar a nova realidade: internas e externas. As estratégias internas referem-se à organização da cadeia produtiva, enquanto as externas se relacionam ao seu tamanho e ao seu crescimento.

No referente às estratégias internas, devem ser examinadas as possibilidades de reestruturação das próprias empresas, visando à modificação na alocação dos recursos, na localização das plantas e na estrutura da distribuição do produto, de maneira a tornar o sistema mais competitivo. Precisa-se ter em mente que a abertura do mercado, embora possa representar maiores perspectivas de negócios, amplia o leque da concorrência, devendo as empresas estar preparadas para este desafio se quiserem usufruir de seus benefícios. Além disto, a integração não só aumenta a concorrência entre os produtos do mesmo segmento agroindustrial, mas também entre os sistemas, pois coloca gama maior de produtos à disposição dos consumidores, possibilitando-lhes maiores opções para o gasto de suas rendas. Isto faz com que os consumidores se tornem mais exigentes e sofisticados quanto à qualidade e à variedade de produtos. Esta tendência de mudança no comportamento dos consumidores tem de ser levada em consideração quando da formulação das estratégias a serem seguidas no desenvolvimento do produto e na escolha dos canais de distribuição.

A integração, ao criar um mercado mais amplo e com maior concorrência, propicia espaço para as empresas poderem crescer fora do mercado doméstico em busca de vantagens competitivas. É a oportunidade que elas têm para implementar suas estratégias externas visando à ocupação desse espaço. Em geral, isto pode ser obtido por meio de conjunto de ações que permite a ampliação das escalas das empresas de forma relativamente rápida. Um planejamento estratégico deste tipo tende a ser bastante facilitado pela integração através de cooperação entre empresas de Estados-membros, parcerias, associações ou mesmo da aquisição do controle de empresas. É importante ter em mente que a abertura plena do mercado privilegiará fatores de concorrência como preço, prazo de entrega e qualidade do produto e que estes elementos deverão compor a estratégia central das firmas.

A ampliação da escala de operação é, muitas vezes, fundamental para que determinado segmento agroindustrial seja mais competitivo em relação aos custos e, por conseguinte, possa oferecer melhores condições de preços e prazos. Esta necessidade tende a ser mais premente quanto maior for a concorrência no mercado. Em mercados com pouca concorrência, o preço é composto pelo custo de produção mais a margem de lucro; em uma situação oposta, o lucro passa a ser definido como o preço menos o custo do produto. A dicotomia de ambas as situações mostra claramente que o preço e o custo de produção passam a ter destaque com o processo de integração.

No âmbito do Mercosul, esses fatores de concorrência tornam-se ainda mais importantes, tendo em vista a similaridade das economias de seus Estados-membros, principalmente no que se refere ao setor primário. Desta forma, a competitividade, seja em termos de qualidade do produto, seja em termos de preço e prazo, deverá ser a tônica que balizará o comportamento das empresas no mercado integrado. Em entrevista sobre este assunto, o Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul destacou: "Quando falamos em competitividade, estamos nos referindo a um elenco de fatores que estão dentro e fora das portas das fábricas ou das vitrinas das lojas ou das porteiros das empresas rurais. No âmbito das organizações são três os alicerces do modelo de gestão competitiva: produtividade, tecnologia e qualidade" (Zero Hora, 24 maio 1992).

A unificação da política externa pelos países-membros oferecerá as mesmas oportunidades para todas as empresas, independente de sua localização geográfica dentro da área de abrangência do acordo. Sob este aspecto, pode-se olhar o acordo do Mercosul como uma vantagem adicional para as empresas mais competitivas exportarem seus produtos para fora do mercado unificado. Isto fica mais evidente em relação aos produtos da agropecuária. Os quatro países que compõem o mercado comum — Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai — detêm parcela considerável da oferta mundial de produtos desse setor. Representam, por exemplo, 29% da oferta mundial de soja; 55% das exportações de farelo; 28% das exportações de óleo de soja; 41% do rebanho do Ocidente; 13% da oferta mundial de carne bovina; e em torno de 6,5% da produção mundial de milho e algodão (Zero Hora, 24 maio 1992). Esta posição confere à região certo poder de barganha no mercado internacional que, obviamente, favorecerá as empresas detentoras das condições de nele operar.

Apesar de ter sido salientada a possibilidade das empresas se organizarem para enfrentar a concorrên-

cia advinda da abertura do mercado, nem todas terão essa chance. Alguns segmentos agroindustriais deverão sofrer enormes pressões da concorrência de outros países-membros, as quais os tornarão inviáveis dentro das novas regras de mercado. No cômputo geral, a integração trará benefícios para todos, porém isto não significa que não haverá perdas também. As negociações entre os participantes deverão estabelecer regras a fim de que a transição para um mercado integrado minimize os efeitos sobre os setores menos competitivos de cada parte.

No âmbito do Mercosul, existe um complicador adicional para levar adiante esse tipo de negociação, pois os setores agropecuários dos estados do Sul do Brasil e dos demais países são bastante similares, reduzindo, portanto, a possibilidade de complementaridade entre eles. Neste caso, se determinado segmento agroindustrial de um país for mais competitivo, tenderá a predominar sobre os dos demais países, diminuindo-lhes a possibilidade de continuar a operar. É inevitável, assim, que alguns segmentos da agroindústria dos estados sulinos sintam mais diretamente os impactos da abertura do mercado aos países limítrofes.

Obter vantagem competitiva requer investimento próprio e esforço permanente para mantê-la.

Alguns produtos primários como trigo, cebola, alho, uva e leite têm custos de produção mais elevados — pelo menos para a atual tecnologia empregada — do que os de seus concorrentes nos outros países do mercado integrado. Para esses produtos, a abertura do mercado não será benéfica e os produtores, a médio prazo, ou abandonarão a produção ou adotarão alguma tecnologia mais avançada para os tornar competitivos. Logicamente, a decisão do produtor refletirá ao longo de toda a cadeia produtiva que usa esses produtos como matéria-prima. Na primeira hipótese, por exemplo, a indústria local não estará segura de poder contar com uma oferta estável do suprimento de matéria-prima nacional, devendo se decidir por outra alternativa. Caso ocorra a segunda hipótese, talvez não haja a garantia de suprimento na quantidade suficiente para manter uma utilização compatível com o parque industrial, visto que nem todos os produtores terão condições de adotar uma tecnologia avançada que permita à produção primária ser com-

petitiva. A inter-relação entre os elos da cadeia agroindustrial deverá estabelecer o conjunto de estratégias mais adequado para enfrentar o novo ambiente do mercado.

Quando se considera a agroindústria como um sistema verticalmente integrado, a não-competitividade de um dos elos da cadeia pode, eventualmente, não inviabilizar o sistema como um todo, ou seja, mesmo que um setor não seja competitivo, a possibilidade de o conjunto o ser não fica excluída. Para fins de integração de mercados, deve ser examinada a cadeia agroindustrial como um todo e não apenas suas partes isoladamente. Este tipo de análise é, às vezes, relegado quando se tenta medir os efeitos da integração do Mercosul.

AS CADEIAS AGROINDUSTRIAIS DO LEITE E DO TRIGO

Como dito anteriormente, alguns ramos da agroindústria nacional enfrentarão sérios problemas de concorrência pós-integração de mercado. Destacam-se entre esses segmentos a agroindústria láctea e a do trigo. Algumas considerações a respeito destes dois segmentos serão apresentadas a seguir, utilizando-se como ilustração informações dos estudos feitos por Sáez (1992), Kaplan (1992) e Croce, Charbonnier & Negrin (1992), coordenados pelo *Ministerio de Ganaderia, Agricultura y Pesca* (MGAP), do Uruguai, e contando com a colaboração da *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ), da Alemanha, e do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas (IEPE), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O caso da agroindústria láctea

No setor lácteo, a competição pós-integração tornar-se-á mais acirrada, pois existem competidores bastante qualificados, tanto no Uruguai como na Argentina. Tudo indica que a competição não será, propriamente, na venda do leite *in natura*, mas sim na dos produtos mais elaborados, como queijo, iogurte, doces de leite etc.

No quadro 1 são apresentadas as estimativas dos custos de produção e a produtividade de algumas tecnologias utilizadas na pecuária leiteira nos países integrantes do Mercosul. Foi considerada a bacia leiteira do Rio Grande do Sul como representativa dos estados do extremo sul do Brasil, pois aparentemente estes serão os mais afetados pela abertura do mercado, por causa da proximidade geográfica com os competidores em potencial.

Quadro 1

Custo de Produção de Leite em Países do Mercosul (Em Dólares)

Item	Uruguai			Argentina			Brasil		
	Montevideu		Litoral Oeste	Buenos Aires		Santa Fé	Rio Grande do Sul		
Tecnologia	Modal	Melhorada	Melhorada	Melhorada	Modal	Melhorada	Baixa	Modal	Melhorada
Produção (litro/hectare/ano)	1.432	2.500	2.400	2.770	2.321	3.924	600	1.530	3.427
• Custo de Produção									
- Custo variável	122,58	162,00	148,56	261,44	216,87	300,57	91,17	196,16	393,36
- Custo fixo	115,59	111,87	111,63	113,11	107,97	154,78	74,18	121,27	166,98
- Custo total	1.238,17	273,87	260,19	374,55	324,84	455,35	165,35	317,43	560,34
- Custo por litro	0,17	0,11	0,11	0,13	0,14	0,12	0,28	0,21	0,16
• Rentabilidade									
- Retorno (dólar/hectare/ano)	-112,21	-8,78	-57,51	-0,25	-25,26	75,01	-61,30	-33,82	116,41

Fonte: Sáez (1992)

Examinando as informações mostradas no quadro 1, é possível constatar que tanto o Uruguai como a Argentina têm vantagens comparativas na produção de leite, mesmo com tecnologias menos sofisticadas. Com o emprego de tecnologia melhorada, essa vantagem torna-se ainda mais evidente, pois é conseguida substancial redução no custo de produção. Em contraste, mesmo que os produtores do Rio Grande do Sul utilizassem a melhor técnica de produção de leite hoje à sua disposição, apenas conseguiriam se equiparar, em termos de custo por unidade de produto, ao que os produtores uruguaios conseguem com tecnologia modal e, ainda, ficariam longe do que é conseguido na Argentina com a mesma tecnologia. Porém, quando é analisado o resultado econômico dessa atividade, a similaridade entre os países desponta: para todas as tecnologias, exceto para as melhoradas do Rio Grande do Sul no Brasil e da bacia de Santa Fé na Argentina, o retorno é negativo, significando que a receita gerada não cobre o custo de produção, incluído neste o juro sobre o capital e sem remunerar a terra.

No referente à elaboração do produto, o Brasil também tem desvantagens em relação aos demais países. As informações do quadro 2 mostram que o litro do leite, embalado em saco plástico, custa no Brasil

Quadro 2

Custo de Processamento do Leite em Países do Mercosul (Em Dólares por Litro)

Itens	Argentina	Uruguai	Brasil
Matéria-Prima	0,128	0,151	0,209
Custo de Elaboração	0,070	0,040	0,096
Custo Fixo	0,049	0,030	0,041
Custo Total	0,247	0,221	0,345

Fonte: Kaplan (1992)

— incluindo matéria-prima, processamento e embalagem — cerca de 40% a mais do que no Uruguai e de 56% a mais do que na Argentina. Pode ser observado que essa diferença não é unicamente causada pelo custo da matéria-prima, mas também pelo do processamento. Com a queda das barreiras alfandegárias, é possível que empresas argentinas e uruguaias consigam colocar esse produto no território brasileiro, a não ser que o frete elimine esse diferencial de custo.

No quadro 3 são apresentados os custos de produção de queijo nesses mesmos países. Nota-se que

Quadro 3

Custo de Produção de Queijo Tipo Sbrinz em Países do Mercosul (Em Dólares por Quilograma)

Item do Custo	Argentina	Uruguai	Brasil
Matéria-Prima	1,84	1,84	2,63
Custo de Elaboração	0,52	0,46	0,72
Custo Fixo	0,51	0,38	0,16
Custo Total	2,87	2,68	3,51

Fonte: Kaplan (1992)

as vantagens comparativas ainda persistem, mas agora são decorrentes, basicamente, da diferença de custo da matéria-prima. O custo de elaboração do produto é muito parecido nos três países, ficando a diferença em torno de US\$ 0.20. Porém, o custo da matéria-prima no Brasil é US\$ 0.79 maior do que no Uruguai e na Argentina. Novamente, a eficiência dos produtores de leite destes dois países é o fator que confere maior competitividade ao segmento agroindustrial.

Constatou-se, por meio de consulta, que os dirigentes de empresas e de cooperativas do ramo de laticínios estão apreensivos quanto ao que possa acontecer a este segmento após a integração. Alegaram que, por enquanto, o Uruguai e a Argentina não têm condições de ameaçar a indústria nacional por não disporem de capacidade instalada e oferta de matéria-prima para tanto. Porém, se não forem tomadas medidas urgentes para reestruturar a produção primária, principalmente fazendo com que os produtores sejam mais competitivos, essa ameaça concretizar-se-á a médio prazo. Sugeriram o desenvolvimento de um programa para capacitar os produtores nacionais — especialmente os pequenos — a investirem na melhoria da qualidade zootécnica do rebanho, melhorarem a alimentação dada aos animais e adotarem técnicas de manejo mais avançadas. Estas medidas possibilitariam sensível aumento da produtividade e, por extensão, redução no custo de produção da matéria-prima. Um empresário definiu este problema de forma enfática, dizendo: “Não adianta o Brasil ter uma indústria mais moderna e tecnologicamente mais avançada se o gargalo da competitividade está na produção da matéria-prima, que é cara e de qualidade inferior. Nestas condições, não se consegue competir com os outros países do Mercosul”.

Mesmo com a desvantagem quanto ao custo da matéria-prima, algumas empresas nacionais, como é

o caso da Cooperativa Central Gaúcha de Laticínios, conseguem competir no mercado mundial. A exportação de queijo tipo mussarela, por ela produzido, é um exemplo de como a modernização do parque fabril e a alta tecnologia conseguem se contrapor à desvantagem do custo da matéria-prima e gerar vantagens competitivas para o produto. Mais recentemente, essa mesma cooperativa adquiriu o controle acionário de uma firma na Argentina, passando a produzir lá queijos finos. Conseguiu, então, com o acesso à matéria-prima mais barata, ampliar sua vantagem competitiva e exportar esses produtos para países do Primeiro Mundo.

A integração também favorece a cooperação entre os segmentos agroindustriais dos países participantes. Exemplo disto é a negociação que estava sendo desenvolvida, em 1994, entre as cooperativas Conaprole de Rivera no Uruguai e Cooplesa de Santana do Livramento no Brasil. Este acordo tem por objetivo permitir a industrialização do leite produzido pela Cooplesa na planta industrial da Conaprole. A capacidade industrial instalada em Santana do Livramento é insuficiente para processar a produção total da cooperativa, sendo o excedente destinado à criação de bezerros. Com a implementação do acordo, este leite excedente seria processado na empresa uruguaia e retornaria para ser vendido no mercado brasileiro.

O caso da agroindústria do trigo

Outro segmento da agroindústria brasileira que deverá sofrer forte pressão da concorrência com a integração do mercado é o do trigo. Segundo a opinião de especialistas, é provável que após a integração a produção nacional deste cereal seja reduzida a um terço da atual, principalmente nos estados do sul. Será muito difícil para os produtores brasileiros competir, tanto em qualidade do produto como em custos de produção, com os argentinos, não por questões de capacidade tecnológica ou empresarial, mas por ter a Argentina grandes vantagens comparativas em recursos naturais. Os dados apresentados no quadro 4 mostram nitidamente essa situação. O Uruguai, apesar de também ser bastante eficiente na produção de trigo, não representa uma ameaça, pois tem limitações quanto à capacidade de expansão de sua produção devido ao esgotamento da fronteira agrícola.

O custo de produção do trigo no Brasil é, no mínimo, 50% superior ao dos países do Prata. Esta diferença de custo dificilmente será reduzida, pelo menos a médio prazo. Portanto, os produtores nacionais deste cereal, principalmente aqueles menos eficientes, deverão buscar outra alternativa de cultivo de inverno.

Quadro 4**Custo de Produção de Trigo em Países do Mercosul (Em Dólares por Hectare)**

Item	Argentina		Uruguai		Brasil	
	Alta	Média	Alta	Atual	Alta	Atual
• Caracterização						
- Tecnologia	Alta	Média	Alta	Atual	Alta	Atual
- Rendimento (quilograma/hectare)	2.300	2.100	2.320	2.100	2.250	1.478
• Custo de Produção						
- Custo variável	144,30	163,10	181,70	158,30	256,10	250,10
- Custo fixo	56,40	45,90	58,80	30,20	84,90	74,70
- Custo total	200,70	209,00	240,50	188,50	341,00	324,80
• Custo por Tonelada	87,30	99,50	103,60	89,70	151,60	219,70

Nota: Valores calculados pelos autores com base no estudo de Croce, Charbonnier & Negrin (1992).

Talvez a colza (canola) e a aveia possam substituir o cultivo do trigo na estação fria. Conforme informações dos técnicos do Centro de Pesquisas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) em Passo Fundo, há crescente interesse por parte dos produtores nessas duas culturas alternativas de inverno. Antevendo as possibilidades comerciais, a Olivebra S.A. já lançou no mercado um óleo comestível obtido da colza, tendo, inclusive, a intenção de o comercializar no âmbito do Mercosul.

Mesmo não sendo competitivo na produção do trigo, o Brasil o é quando de sua transformação. Os moinhos nacionais são bastante competitivos e conseguem produzir a farinha de trigo a custo comparável com os dos países vizinhos. No quadro 5 consta o detalhamento dos custos da moagem do trigo nos países do Mercosul, exceto o Paraguai. Observa-se que os custos de processamento (custos variáveis) são similares nos três países, porém o preço pago pela matéria-prima e os custos fixos são muito diferentes. No Uruguai, como ocorria no Brasil até recentemente, os preços do trigo são administrados em nível de produtor e de indústria. O preço que os moinhos brasileiros e uruguaios pagam pela matéria-prima é equivalente ao do mercado internacional, acrescido dos custos de internalização (custo que engloba a movimentação do produto, as taxas alfandegárias e os impostos diversos até que o produto chegue ao moinho). Na Argentina, o preço da matéria-prima pago pela indústria corresponde ao de exportação. Com o advento da integração, espera-se que o preço do trigo se ajuste nesses mercados, de forma que as diferenças espelhem apenas o custo de transporte. Haveria, en-

Quadro 5**Custo de Produção da Farinha em Países do Mercosul (Em Dólares por Tonelada)**

Item	Argentina	Uruguai	Brasil
Custo da Matéria-Prima	92,23	158,73	156,96
Custo da Embalagem	5,27	5,08	4,73
Custo de Fabricação	34,68	20,58	20,58
Custos Fixos	79,48	40,13	10,17
Custo Total	211,65	224,52	192,44

Fonte: Kaplan (1992)

tão, tendência de queda no preço, tanto no Brasil como no Uruguai, e isto seria um fator positivo para a competitividade da agroindústria destes países. A diferença nos custos fixos é difícil de ser explicada sem ser feita uma análise mais profunda. No entanto, em parte ela pode ser atribuída às diferentes metodologias de cada país para a determinação desse custo ou, ainda, pode ser decorrente da capacidade ociosa da indústria moageira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agroindústria, na maioria dos países, é um setor de elevada importância econômica pela sua participação na produção global e pelas ligações que mantém com os demais segmentos da economia. À medida que este ramo de atividade se de-

envolve, sua verticalização e sua especialização ampliam-se, adicionando mais valor aos produtos elaborados. Isto torna o setor agroindustrial mais complexo, sofisticado e dependente dos outros segmentos da economia.

Nesse processo evolutivo, acirra-se a competição no mercado, exigindo que as empresas sejam mais eficientes e competitivas para poderem sobreviver nesse ambiente de concorrência. As vantagens competitivas, oriundas da eficiência organizacional, das inovações tecnológicas e da qualidade dos produtos, representam o principal instrumento disponível para alcançarem tal condição. Assim, a busca dessas vantagens deve ser uma meta constante nas empresas que compõem os elos da cadeia agroindustrial.

A abertura do mercado, como é o caso do Mercosul, embora possa ampliar as oportunidades de negócios, também representa nova fonte de ameaças ao ambiente da concorrência. Desta forma, as vantagens competitivas de custo, qualidade e preços tornam-se ainda mais importantes para as empresas do setor agroindustrial que queiram competir nesse mercado integrado. Cabe destacar, porém, que a eficiência interna das empresas nem sempre é suficiente para a obtenção dessas vantagens competitivas. Políticas econômicas e fiscais adequadas, juntamente com infraestrutura básica de qualidade e eficientes serviços de apoio às exportações, também são fatores significativos que as auxiliam na conquista da competitividade no mercado integrado. ♦

RESUMO

Neste artigo tem-se por objetivo analisar alguns aspectos determinantes da competitividade do setor agroindustrial em mercados integrados. São apresentadas considerações a respeito da estrutura dos mercados agroindustriais, do processo de integração dos mercados e dos fatores internos e externos à organização que propiciam a obtenção de vantagens competitivas no mercado ampliado. Finalmente, são mostrados, a título de ilustração, alguns dados econômicos das cadeias produtivas do leite e do trigo no âmbito do Mercosul.

Palavras-chave: competitividade, agroindústria, integração de mercados.

ABSTRACT

The goal of this article is to analyze some determinant aspects of the competitiveness of the agroindustrial sector in the context of integrated markets. Considerations about the agroindustrial market structure, the process of market integration and the factors, both internal and external to the organization, that lead to competitive advantage are presented. Finally, the cases of the milk and wheat sectors are described in the context of Mercosul.

Uniterms: competitiveness, agribusiness, market integration.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, N.B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L.A. *Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro*. Ed. Suma Econômica, 1990.
- CROCE, C.; CHARBONNIER, E.; NEGRIN, H. *Informe Mercosur: sistemas de producción, coeficientes tecnológicos, margenes y resultados agropecuarios*. Uruguay, Ministerio de Ganaderia, Agricultura y Pesca. Alemanha, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, 1992. [Estudio sobre Competitividad de Productos Agropecuarios en Mercosur, 5]
- KAPLAN, M. *Informe Mercosur: analisis comparativo regional de la fase industrial de productos seleccionados*. Uruguay, Ministerio de Ganaderia, Agricultura y Pesca. Alemanha, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, 1992. [Estudio sobre Competitividad de Productos Agropecuarios en Mercosur, 6]
- MATTUELLA, J.L.; FENSTERSEIFER, J.E.; LANZER, E.A. *Concorrência e vantagem competitiva*. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), 1994. [Documento para Estudo n.7/94]
- SÁEZ, R.R. *Caracterización física, económica y financiera de la producción lechera en Uruguay y su competitividad dentro del Mercosur*. Uruguay, Ministerio de Ganaderia, Agricultura y Pesca. Alemanha, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, 1992. [Estudio sobre Competitividad de Productos Agropecuarios en Mercosur, 9]
- ZERO HORA. *Caderno de Economia*. Porto Alegre, 24 maio 1992.