


Estudos de Caso em Agribusiness

**Focalizando as seguintes empresas:
Moinho Pacífico – Illycaffè – Cocamar
Sadia – Iochpe-Maxion – Norpac**

**Elizabeth Farina (coord.)
Decio Zylbersztajn
José Luiz Tejon Megido
Luiz A. Pinazza
Márcio Bobik Braga
Marcos Fava Neves
Martin Jayo
Paulo F. Azevedo
Samuel R. Giordano
Sérgio G. Lazzarini**


PIONEIRA
ADMINISTRAÇÃO
E NEGÓCIOS


PENSA

BIBLIOTECA PIONEIRA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

Conselho Diretor

ANTONIO CESAR AMARU MAXIMIANO
ANTONIO ZORATTO SANVICENTE
CARLOS JOSÉ Malferrari
CLEBER AQUINO
CORRADO CAGLIERI
DANIEL AUGUSTO MOREIRA
DANIEL SORIANI DOS SANTOS
EDUARDO VASCONCELLOS
ERNESTO LIMA GONÇALVES
JOÃO BOSCO LODI
JOSÉ WILSON SARAIVA
REGINALD UELZE
STEPHEN CHARLES KANITZ
WALDO E. C. DE FARIAS

Estudos de Caso em Agribusiness

**Focalizando as seguintes empresas:
Moinho Pacífico – Illycaffè – Cocamar
Sadia – Iochpe-Maxion – Norpac**

Elizabeth Farina (coord.)

Decio Zylbersztajn

José Luiz Tejon Megido

Luiz A. Pinazza

Márcio Bobik Braga

Marcos Fava Neves

Martin Jayo

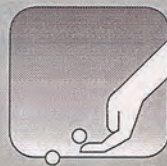
Paulo F. Azevedo

Samuel R. Giordano

Sérgio G. Lazzarini



PIONEIRA
ADMINISTRAÇÃO
E NEGÓCIOS



PENSA

Editoração Eletrônica e Capa:
LUMMI Produção Visual e Assessoria Ltda.

Capa:
Ezequiel Lopes

Revisão:
Elis Abreu

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, sejam
quais forem os meios empregados,
sem a permissão, por escrito, da Editora.
Aos infratores se aplicam as sanções previstas nos artigos 122
e 130 da Lei nº 5988 de 14 de dezembro de 1973.

© 1997

Todos os direitos reservados por
ENIO MATHEUS GUAZZELLI & CIA. LTDA.
02515-050 – Praça Dirceu de Lima, 313
Telefone: (011) 858-3199 – Fax: (011) 858-0443 – São Paulo – SP
e-mail: pioneira@virtual-net.com.br

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

Sumário

Apresentação, 3

1 Estudos de Caso para Fins de Pesquisa:
Aplicabilidade e Limitações do Método, 9
Sérgio Giovanetti Lazzarini

2 Moinho Pacífico: Ajustamentos e Desafios
do Livre-Mercado, 25
Elizabeth M.M.Q. Farina e Paulo Furquim de Azevedo
Revisitando o Moinho Pacífico em 1996, 42
Elizabeth M.M.Q. Farina e Márcio Bobik Braga
Notas de Apoio Didático e Teórico, 44

3 Illycaffè: Coordenação em Busca da Qualidade, 47
Decio Zylbersztajn e Marcos Fava Neves
Revisitando a Illycaffè em 1997, 65
Decio Zylbersztajn e Marcos Fava Neves
Notas de Apoio Didático e Teórico, 69

4 Cocamar: 30 Anos de Desafios e Mudanças, 71
Luiz Antonio Pinazza
Revisitando a Cocamar em 1996, 94
Decio Zylbersztajn
Notas de Apoio Didático e Teórico, 95

- 5 Sadia: O Desafio de Manter a Liderança no Mercado de Frangos, 97

Elizabeth M.M.Q. Farina

Revisitando a Sadia em 1996, 126

Elizabeth M.M.Q. Farina

Notas de Apoio Didático e Teórico, 129

- 6 Norpac: Adicionando Valor às *Commodities*, 131

Samuel Ribeiro Giordano

Revisitando a Norpac em 1996, 148

Samuel Ribeiro Giordano

Notas de Apoio Didático e Teórico, 150

- 7 Iochpe-Maxion: O Desafio da Liderança na Mecanização Brasileira na Virada do Século, 153

José L. Tejon Megido e Martin Jayo

Revisitando a Iochpe-Maxion em 1996, 175

Martin Jayo

Notas de Apoio Didático e Teórico, 178

Sobre os autores, 181

Apresentação

O PENSA desenvolve, todos os anos, seis estudos de caso de organizações que atuam no âmbito dos sistemas agroindustriais de alimentos e fibras, com o objetivo de utilizá-los como base para a discussão de estratégias empresariais. O material é discutido durante o Seminário Internacional PENSA de *Agribusiness*, realizado regularmente em setembro desde 1991. Encontram-se aqui reunidos seis desses estudos de caso, elaborados e discutidos em 1993 e 1994, envolvendo empresas privadas brasileiras (Moinho Pacífico, Sadia e Iochpe-Maxion), cooperativas (Cocamar) e empresas estrangeiras como a Illycaffè e a Norpac, esta última também uma cooperativa.

O estudo de caso descreve uma situação-problema real, vivida dentro de uma corporação, e que exige decisões de cunho estratégico. Dessa forma, trata-se de problemática datada e vinculada a um conjunto de circunstâncias internas e externas à organização. Por outro lado, os elementos constituintes dessa situação-problema estão presentes em várias outras organizações, negócios e momentos e ganha, portanto, generalidade, no sentido de contribuir para a tomada de decisão em ambientes e momentos diversos. Questões como sucessão, mudanças nas regras do jogo competitivo, gargalos para o crescimento e formas organizacionais alternativas estão presentes nesses estudos de caso.

Não é possível, contudo, atualizar um caso porque a situação-problema não se reproduz igualmente em circunstâncias diferentes. Ao mesmo tempo, a economia brasileira passou por rápidas mudanças depois de 1994, o que inclui a estabilização macroeconômica e uma explosão da demanda de alimentos em 1995. A concorrência interna e externa intensificou-se, a integração regional acelerou e mudanças nas atitudes dos consumidores foram identificadas. Para dar atualidade aos casos elabo-

rados em 1993 e 1994, a equipe do PENSA elaborou um breve comentário sobre a situação de cada uma das empresas em 1996, enfatizando as questões que se colocaram durante a discussão do Seminário Internacional, e seus planos para o futuro.

Participam da elaboração dos documentos professores dos departamentos de Economia e Administração da FEA-USP, colaboradores externos do setor privado e alunos de pós-graduação e graduação engajados no programa de pesquisas do PENSA.

Nesse programa, atribui-se grande importância ao desenvolvimento, aplicação e aprimoramento da metodologia que trata de sistemas agroindustriais. Os participantes do PENSA compartilham essa tarefa e o referencial analítico resultante é o que orienta a elaboração dos casos, embora não esteja ali explicitado. Ao final de cada trabalho, apresentam-se questões para orientar as discussões, bem como uma breve bibliografia de apoio e as linhas teóricas que sustentam o texto, o que permite estender o uso do documento a cursos de graduação e pós-graduação, com a ilustração dos conceitos teóricos desenvolvidos.

Da elaboração dos estudos de caso

Os estudos de caso são elaborados em estreita colaboração com a instituição objeto do estudo, visando apresentar uma situação-problema que exige uma tomada de decisão.

A estrutura do estudo de caso compreende um breve histórico da instituição, uma descrição sucinta da organização e dinâmica do setor em que a mesma atua, convergindo para a situação-problema. Trata-se de um texto descritivo de aproximadamente 25 páginas, cuja conclusão é constituída por um conjunto de questões que desenham diferentes possibilidades de ação estratégica por parte da instituição. Não existem conclusões, muito menos encaminhamento único e correto para as questões ali colocadas. Não é esse o objetivo do estudo de caso e sua utilização para fins didáticos deve estimular a reflexão e não a resposta certa.

Contendo uma breve análise do ambiente institucional e competitivo em que a empresa atua, assim como características básicas do negócio em questão, o estudo de caso reúne grande quantidade de informações qualitativas e quantitativas. A arte de elaboração de um caso está, exatamente, na utilização dessas informações de maneira objetiva, aces-

sível ao leigo e, ao mesmo tempo, organizada segundo uma estrutura teórica subjacente.

O estudo de caso como instrumento didático

Ao apresentar um problema decisório real, enfrentado por organizações muitas vezes conhecidas do público em geral, o estudo de caso oferece um material rico e útil para a discussão junto a estudantes universitários e pós-graduandos. Expostos a uma forte dose de teoria, esses alunos têm a oportunidade de aplicar seus conhecimentos formais a situações concretas, muito mais complexas, cercadas de incerteza e informação imperfeita e incompleta. Os casos ajudam na elaboração de problemáticas teóricas e empíricas e muitas vezes suscitam novos temas para investigação na forma de pesquisa, dissertações e teses.

No âmbito da capacitação gerencial de executivos, esse instrumento é reconhecidamente frutífero.

Um dos principais objetivos do treinamento de profissionais refere-se à melhoria de suas habilidades para tomar decisões adequadas e desenvolver planos para implementá-las com sucesso. Todavia, sabe-se que os executivos raramente têm acesso a todas as informações de que gostariam e freqüentemente tomam decisões apoiados em dados parciais e sob condições de incerteza.

Nesse contexto, o método da análise de casos visa auxiliar o treinando a desenvolver sua habilidade para identificar e caracterizar as questões relevantes, a partir de uma dada situação complexa, e aprender como proceder para respondê-las. Secundariamente, esse método permite que o participante acumule um referencial de conhecimentos relacionando-o com as práticas dos negócios existentes na vida real de um setor.

Por outro lado, sabe-se que são grandes as chances de um executivo, em suas atividades regulares na vida real, decidir por uma ação antes que seja possível obter todos os subsídios desejáveis. O treinando, ao analisar o caso, age de maneira semelhante à do executivo.

A técnica do estudo de caso baseia-se na idéia de que um treinando pode compreender e dominar conceitos por meio do estudo, reflexão e discussão de situações reais. Acredita-se até que a análise rigorosa dos elementos contidos no texto desenvolva no participante hábitos sadios de pensamento lógico e busca de informações mais completas antes da

conclusão do processo decisório. Ademais, a experiência acumulada pelos participantes ao debater seus pontos de vista, perante uma platéia ou grupo, também desenvolve sua habilidade de comunicar-se claramente e de organizar solidamente seus argumentos.

São reconhecidas, dentro da literatura, cinco principais vantagens do método de estudo de caso:¹

1. Um caso apresenta uma amostra da vida empresarial em câmara lenta, para que se possa estudá-la em detalhe. Os treinandos desenvolvem a arte de explorar ao máximo os elementos fornecidos, fazendo perguntas oportunas e bem-focadas. Eles desenvolvem a habilidade de considerar um grande número de fatores. Um diagnóstico preciso sobre causas e alternativas possíveis amplia a capacidade de compreensão do treinando e fornece um interessante guia para a abordagem de situações semelhantes no futuro. O aprendizado será maximizado à medida que seus pares forem reforçando as posições e o raciocínio desenvolvido pelo treinando.
2. O estudo e análise do caso, bem como a exposição a experiências e opiniões de outros executivos-treinandos, contribuem para a percepção de que existem várias óticas para análise, reflexão e intervenção em uma dada situação empresarial. Dessa forma, estaria sendo desenvolvida a flexibilidade dos treinandos em abordar e intervir em problemas organizacionais. Eles aprendem, por exemplo, que não existem soluções únicas e superiores em qualquer circunstância.
3. O método desenvolve uma abordagem de pensamento sistemático em se tratando de problemas organizacionais. Por meio do exame de situações comparáveis àquelas por eles vivenciadas, os treinandos podem avaliar suas próprias atitudes e comportamentos.
4. Ao implementar diagnósticos e tomar decisões numa série de casos, os participantes estarão mais aptos para confirmar e validar os princípios gerenciais e melhor compreender as dimensões do setor de *agribusiness*.

1. Pullen, J.W., "The case group: setting up a case programme in management development", *Journal of Management Development*, v. 10, n.º 3, 1991, pp. 53-63. Hubbard, G.; "Changing trends in MBA education in Australia", *Journal of Management Education*.

5. A utilização de vários estudos de caso no aprimoramento de executivos permite expor os treinandos a uma diversidade de situações e problemas empresariais.

Em suma, o estudo de caso alcança vários objetivos pretendidos por programas de capacitação gerencial: provê uma larga quantidade de conhecimentos e fatos, aumenta a capacidade de análise de problemas, comunicação e tomada de decisão, influencia a formação de atitudes e reforça a idéia de que em administração não existe o certo ou o errado absoluto.

Do ponto de vista específico do PENSA, a reunião de executivos especializados em diferentes áreas de atuação dentro da empresa para discutir problemas estratégicos dos negócios agroindustriais provê uma oportunidade única para a visão multidimensional do problema e contribui para reduzir os obstáculos à comunicação dentro das unidades decisórias.

Um dos problemas do uso deste método surge do posicionamento do treinando como um "tomador de decisão sem risco". Para contornar esse problema, na dinâmica do PENSA são utilizados o depoimento e a presença de um representante da empresa avaliada.

Além de poderoso recurso didático, os estudos de caso constituem instrumento de pesquisa científica, devendo ser utilizados dentro de parâmetros bem definidos e rigorosos. O tema exige certo detalhamento, motivo pelo qual dedicamos todo um capítulo para apresentá-lo, aproveitando um artigo previamente publicado em 1995 na revista *Economia & Empresa*, de autoria de Sérgio Lazzarini, da equipe do Programa.

A publicação desta segunda coletânea de estudos de caso do PENSA visa dar publicidade ao material que vem sendo produzido regularmente no Programa e utilizado com sucesso tanto no âmbito acadêmico como empresarial.

O PENSA representa, hoje, uma experiência bem-sucedida de articulação entre os departamentos de Economia e Administração da FEA-USP e de busca do cumprimento dos objetivos da universidade: docência, pesquisa e extensão.

Elizabeth M.M.Q. Farina
Coordenadora-adjunta do PENSA

capítulo 1

Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método

Sérgio Giovanetti Lazzarini

Introdução

A pesquisa por meio de estudos de caso tem sido enquadrada no grupo de métodos denominados qualitativos, que se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. Contrasta, portanto, com os métodos quantitativos, que se preocupam com mais intensidade em mensurar fenômenos e são aplicados normalmente a amostras mais extensas. Segundo Parasuraman (1986, p. 240), “um estudo envolvendo uma amostra extensa e representativa normalmente não seria chamado de pesquisa qualitativa mesmo que utilizasse questões não-estruturadas ou observações”.

O método de estudos de caso, em particular, se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos, por meio do uso de múltiplas fontes de evidência: entrevistas, arquivos, documentos, observação etc. (Yin, 1989). A possibilidade de se utilizar várias fontes de evidência é considerada uma das particularidades (e vantagens) da pesquisa baseada em estudos de caso.

Nesta perspectiva, Goode & Hatt (1969, p. 432) afirmam: "(...) embora não seja possível identificar o 'método' do estudo de caso como uma *técnica* particular de obtenção de dados, trata-se de um *modo de organizar os dados* em termos de uma determinada unidade escolhida, como a história de vida de um indivíduo, a história de um grupo, ou um processo social delimitado".

Sob este mesmo enfoque, Yin (1981) discorda da simples qualificação do estudo de caso como método qualitativo. Segundo o autor, estudos de caso podem ser feitos tanto por meio do uso de *evidências* qualitativas quanto de *evidências* quantitativas. Diferencia, assim, os *tipos de evidência* (a partir de dados quantitativos ou qualitativos) e os *métodos* de pesquisa envolvidos, os quais prefere denominar "estratégias", onde se incluem os estudos de caso. Eisenhardt (1989), inclusive, chega a afirmar que o uso simultâneo de dados quantitativos e qualitativos em estudos de caso acaba gerando um efeito sinérgico, aliando o rigor das evidências quantitativas ao maior nível de detalhe das evidências qualitativas.

Yin (1989), adicionalmente, enfatiza que grande parte dos métodos de pesquisa (ou "estratégias", segundo sua definição) pode ser usada tanto em nível exploratório quanto em nível descritivo e causal, indo contra o senso comum de que estudos de caso são adequados a uma fase exploratória da investigação, ao passo que *surveys* são aplicáveis a uma fase descritiva e que experimentos são a única forma de se realizar testes causais. Yin exemplifica, para comprovar sua afirmação, estudos de caso com características causais (Allison, 1971) e descritivas (Whyte, 1943) e cita quatro aplicações básicas deste método de pesquisa:

- ▷ *Explicar* as relações *causais* em intervenções na vida real muito complexas para os métodos quantitativos;
- ▷ *Descobrir* um contexto da vida real no qual tenha ocorrido alguma intervenção;
- ▷ *Ilustrar* determinados casos em que intervenções foram efetivadas;
- ▷ *Explorar* situações em que a intervenção avaliada não apresente resultados perfeitamente claros ao pesquisador.

Esta miríade de aplicações não se coaduna com a visão de Tull & Hawkins (1976, p. 323). Estes autores afirmam enfaticamente que “os estudos de caso usados para fins de pesquisa (...) são mais aplicáveis em pesquisas exploratórias”. Para Aaker & Day (1990), pesquisas exploratórias são adequadas a problemas mais abrangentes, visando sugerir hipóteses a serem testadas em pesquisas subseqüentes. Nesta linha de raciocínio, Tull & Hawkins (1976) consideram que os estudos de caso podem fornecer valiosos *insights* se utilizados para a geração de hipóteses, tornando-se arriscado utilizá-los de forma mais abrangente.

Esta dicotomia presente na literatura, colocando o estudo de caso sob diferentes status, decorre de vários motivos. Goode & Hatt (1969) citam que o método dos casos é normalmente identificado como um tipo de abordagem intuitiva, sem um plano de amostragem adequado ou sem a verificação de vieses resultantes de pontos de vista pessoais dos pesquisadores.

Neste sentido, os autores afirmam: “É verdade que muitas pesquisas de estudo de caso (...) não obedeceram a um bom plano de amostragem e freqüentemente chegaram a conclusões sem descrever explicitamente as operações que as originaram. Entretanto, isto é verdadeiro para a maior parte da pesquisa social, e em nenhuma circunstância existe uma conexão intrínseca entre o estudo de caso e as técnicas de pesquisas não sofisticadas” (Goode & Hatt, 1969, p. 421).

Ao que parece, as limitações do método dos estudos de caso, e as divergências de opinião sobre sua aplicabilidade, resultam mais do seu pouco rigor metodológico até então, fato admitido por Yin (1989, p. 62): “O problema é que temos poucos modos de visualizar e testar a habilidade de um investigador em elaborar bons estudos de caso”.

Este mesmo autor cita um grupo de pesquisadores estatísticos, referindo-se aos estudos de caso: “Muitas pessoas acreditam que podem preparar um estudo de caso, e quase todos nós acreditamos poder entendê-lo. Uma vez que nenhuma visão é bem-fundamentada, o estudo de caso acaba recebendo, na maioria das vezes, uma aprovação não merecida” (Hoaglin *et al.*, 1982, citado por Yin, 1989).

Como se vê, a questão é polêmica, e o objetivo do presente trabalho é justamente expor o estudo de caso como método de pesquisa, com maior enfoque nas ciências sociais, analisando sua aplicabilidade e suas limitações metodológicas.

Primeiramente, serão demonstradas aplicações do estudo de caso, em contraste com outros métodos; a seguir, serão expostos alguns tipos de estudos de caso; após esta seção, será discutido o processo de elabo-

ração dos estudos; e, por fim, as limitações do método serão expostas e discutidas em detalhes. Conclusões encerram o trabalho, de forma a sumarizar os principais aspectos metodológicos dos estudos de caso quando utilizados para fins de pesquisa.

Vale lembrar que não se pode confundir os estudos de caso para fins de *ensino* com aqueles para fins de pesquisa, que serão discutidos no presente trabalho. No primeiro caso, busca-se estabelecer um aparato didático para discussão e debate entre estudantes, não se preocupando *necessariamente* em refletir, com precisão e abrangência, fenômenos reais (Yin, 1989; Campomar, 1991). Do mesmo modo, não se pode confundir os estudos de caso para fins de pesquisa com aqueles destinados apenas para arquivar situações e fatos, de forma a potencializar alguma prática, como é freqüentemente utilizado em Medicina e em Direito.

Aplicabilidade da pesquisa com estudos de caso

A aplicabilidade do estudo de caso como método de pesquisa, isto é, em que situações é potencialmente utilizável, depende basicamente da proposta da pesquisa (o problema em si) e da natureza do fenômeno enfocado (Bonoma, 1985). Depende, também, do nível de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e do foco temporal da pesquisa (eventos contemporâneos ou históricos) (Yin, 1989).

Proposta da pesquisa

Bonoma (1985) lista um espectro de propostas de pesquisa possíveis, de acordo com seu problema específico: descrição, comparação, mensuração/estimação, estabelecimento de associação e determinação de causa e efeito. Segundo o autor, a adoção de qualquer uma destas propostas de pesquisa deve obrigatoriamente ser precedida pela proposta anterior. Por exemplo, sem haver evidência de associação entre duas variáveis, não existe razão para que se busque relações de causa e efeito.

Pesquisas de cunho mais qualitativo, deste modo, seriam mais aplicáveis a situações onde se deseja *construir teorias*, ao passo que métodos quantitativos seriam adequados ao processo de *teste de teorias*. Bonoma

(1985) sugere que, quando um determinado corpo teórico é bem desenvolvido, o uso de métodos sustentados por dados mais qualitativos pode ser ineficaz. Isto porque estes métodos carregam fortes vieses causados pela subjetividade do pesquisador e normalmente não se aplicam a amostras extensas. Por outro lado, quando o objetivo é construir teorias, evidências de cunho qualitativo podem ser mais eficazes, pois permitirão compreender mais profundamente o fenômeno, dentro do seu próprio contexto. O estudo de caso enquadra-se neste último enfoque.¹

Yin (1989), em outra abordagem, categoriza vários tipos de problemas (questões) da pesquisa: “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “por que”. De acordo com o autor, questões do tipo “como” e “por que”, que apresentam natureza mais explanatória, lidando com relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo, não podem ser simplesmente tratadas por dados quantitativos. O estudo de caso centra-se fundamentalmente nestas duas questões.

Em contraste, questões do tipo “o que”, “quem”, “onde”, e sua derivação “quanto” requerem tratamento mais quantitativo (*survey* ou análise de dados arquivados), pois o objetivo primordial é determinar a incidência de certos fenômenos.

Natureza do fenômeno

Podem-se distinguir duas dimensões determinantes da natureza do fenômeno em estudo: (a) ele pode ser separado do seu contexto natural?; e (b) ele é passível de quantificação? (Bonoma, 1985)

Em certas situações, não se pode estudar um dado fenômeno sem necessariamente situá-lo no seu contexto. Neste sentido, Morgan & Smirich (1980, p. 498) afirmam que se o pesquisador “reconhece que o mundo social constitui alguma forma de processo aberto, métodos que cercam o sujeito do estudo dentro dos limites de um laboratório, ou que simplesmente se contentam com a produção empírica de instantes de fenômenos isolados em pontos fixos do tempo, não irão fazer justiça à natureza do sujeito. A essencial natureza do fenômeno sob investigação desafia a utilidade desse tipo de fechamento metodológico”.

1. Para uma discussão mais detalhada da aplicação do método do estudo de caso para construir teorias, veja Eisenhardt (1989). A autora sugere a utilização do método visando ativar um processo de construção teórica, ao invés de simplesmente ilustrar, com evidências empíricas, teorias pré-existentes.

O estudo de caso surge, desta forma, como um método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais amplo, em situações onde esta inserção traga reais benefícios à pesquisa.

Por outro lado, há certos fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação, como, por exemplo, a coordenação de funções administrativas dentro da empresa, políticas governamentais, cultura etc. Nestes casos, abordagens mais qualitativas são adequadas, tanto no que diz respeito ao tratamento mais contextual do fenômeno quanto no que tange à sua operacionalização.

O método do estudo de caso, na verdade, visa pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo. Segundo Yin (1989), o estudo de caso surge como método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e organizações, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

Nível de controle sobre eventos comportamentais

Yin (1989) destaca que experimentos são feitos quando o pesquisador pode manipular, ou *controlar*, o comportamento dos fenômenos direta, precisa e sistematicamente. Porém, isto não é possível na maioria dos problemas ligados à pesquisa social. Nestas situações, o método do estudo de caso torna-se potencialmente utilizável, embora não seja condição única para sua aplicação. *Surveys* e análises históricas são métodos distintos que também lidam com o problema da não-controlabilidade das variáveis envolvidas na pesquisa.

Foco temporal

Esta característica é citada por Yin (1989) para distinguir o método do estudo de caso das análises históricas. Segundo o autor, “o estudo de caso baseia-se nas mesmas técnicas da análise histórica, mas adiciona duas fontes de evidência não usualmente incluídas no repertório dos historiadores: observação direta e entrevista sistemática” (Yin, 1989, p. 19). O estudo de caso seria, desta forma, adequado ao estudo de eventos *contemporâneos*, o que acaba tornando o método mais poderoso que a

análise histórica, pois apresenta a habilidade adicional de lidar com uma variedade mais ampla de evidências. As observações, inclusive, podem se dar de forma participante, introduzindo no método dos casos uma adicional, embora tênue, característica de “manipulação” do contexto em estudo.²

Modalidades de pesquisa envolvendo estudos de caso

Dentro do escopo da pesquisa baseada em estudos de caso, surgem algumas variações, em função basicamente do número de casos utilizados, das unidades de análise consideradas e de outros métodos utilizados em associação.

Número de casos utilizados

Um mesmo problema de pesquisa pode ser tratado por diferentes estudos de caso. O estudo de *caso único*, apresentando um único caso para um dado problema e referencial teórico, é normalmente utilizado quando se analisam fenômenos de rara ocorrência ou de difícil observação, embora não se descarte a utilidade deste tipo de estudo para o processo de desenvolvimento de teorias.

Há também o estudo de *casos múltiplos*, que se baseia em replicações de um dado fenômeno, porém sem necessariamente haver lógica de amostragem, como se utiliza normalmente em *surveys*.

A vantagem do uso de casos múltiplos reside no fato de que estes proporcionam evidências inseridas em diferentes contextos, o que acaba tornando a pesquisa como um todo mais robusta. Segundo Yin (1989), a decisão sobre o número de casos (ou replicações) irá depender do grau de certeza que se quer ter sobre os resultados da pesquisa (trata-se, analogamente, de uma decisão similar à da significância de um teste estatístico).

2. Sob esta ótica, o método do estudo de caso pode também ser utilizado como um dos produtos da pesquisa. Para maiores detalhes, veja Cochran & Gibson (1986).

Unidades de análise

A unidade de análise é a entidade central do problema de pesquisa. Embora seja normalmente definida como sendo indivíduos, grupos ou organizações, ela pode ser também uma atividade, um processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social (McClintock *et al.*, 1983).

Neste enfoque, Yin (1989) diferencia dois tipos de casos, em função do nível de contextualização das unidades de análise consideradas: os casos holísticos e os casos embutidos (*embedded*). Nos casos *holísticos*, o foco maior é centrado no contexto geral do fenômeno, como, por exemplo, a natureza de um programa de treinamento. Nos casos *embutidos*, o foco é desviado para subunidades de análise, inseridas em um contexto mais amplo (por exemplo, os resultados individuais do programa de treinamento).

O autor diferencia a aplicabilidade destes dois tipos de enfoque, afirmando que “o desenho holístico é vantajoso quando nenhuma subunidade lógica pode ser identificada e quando a teoria relevante ao estudo de caso é, por si só, de natureza holística. Problemas potenciais surgem, entretanto, quando uma abordagem global leva o pesquisador a evitar a análise de algum fenômeno específico ao nível operacional. Sendo assim, um problema típico envolvido no desenho holístico é que o estudo de caso como um todo pode ser conduzido em um nível abstrato, prescindindo de quaisquer mensurações ou dados” (Yin, 1989, p. 49).

Associação com outros métodos

A idéia de associar o estudo de caso com outros métodos de pesquisa surgiu, basicamente, do incômodo com os baixos “graus de liberdade” envolvidos no método, fato agravado quando se analisa um largo número de variáveis (o que é comum). Embora a realização de inferências estatísticas não seja o objetivo primordial do método, vislumbrou-se a oportunidade de se aproveitar melhor o conteúdo dos casos, visando utilizar em associação métodos quantitativos que viessem a enriquecer a pesquisa. Campbell (1975), um dos precursores desta idéia, propôs a capturação de detalhes específicos do caso que possam atuar como diferentes manifestações da teoria.

Diferentes metodologias têm sido propostas para contornar o problema. Yin & Heald (1975) propõem a elaboração de questionários com

perguntas fechadas, aplicadas a um analista (ou observador científico), que deverá ser selecionado para cada caso específico. Busca-se, com isso, fundamentalmente incrementar a *confiabilidade* da pesquisa,³ além de potencializar o processo de coleta de dados.

McClintock *et al.* (1983), em outra abordagem, denominada método *case cluster*, sugerem os seguintes passos: (a) definição, enumeração e amostragem de unidades de análise dentro do estudo de caso, que devem ser relevantes à teoria e representar o fenômeno; (b) amostragem estratificada das fontes de dados baseando-se em pressuposições teóricas e em aspectos do caso, cruzando-se com uma amostragem estratificada das unidades de análise. Estes autores se preocupam mais em gerar “graus de liberdade” dentro do caso, ao passo que Yin & Heald (1975) propõem esta geração a partir de uma análise *entre* casos.

De forma mais geral, na abordagem de McClintock *et al.* (1983), o caso em si acaba tornando-se “um *cluster* de heterogêneas unidades de análise”, ao passo que em Yin & Heald (1975), o método baseia-se em “uma heterogênea coleção de estudos de caso”.

De todo e qualquer modo, um dos principais benefícios da associação entre o método do estudo de caso e o *survey* é agregar maior rigor científico à pesquisa, apesar da flagrante perda de dados mais contextuais e qualitativos (Yin & Heald, 1975). Contudo, a recíproca também é verdadeira, uma vez que métodos de análise mais qualitativos podem vir a enriquecer pesquisas de cunho quantitativo. De acordo com Jick (1983, p. 138), “métodos qualitativos, em particular, podem desempenhar um papel especialmente proeminente, por trazer à tona dados e conclusões sugestivos aos quais outros métodos são cegos. Elementos do contexto são iluminados”.

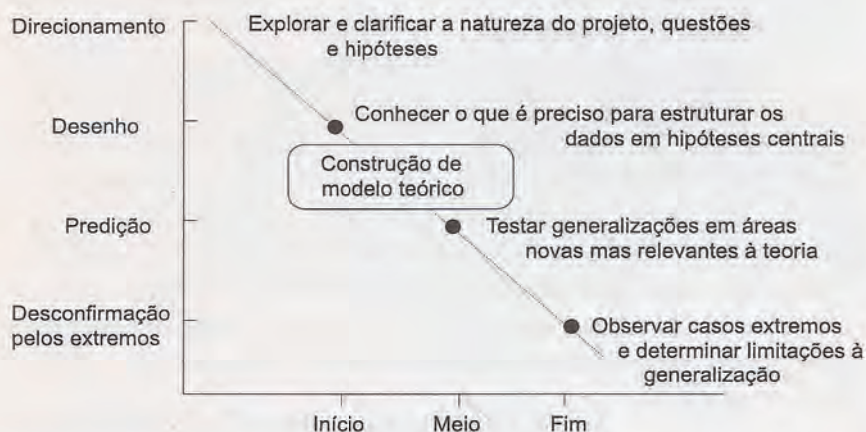
O processo dos estudos de caso

Bonoma (1985) afirma que, quando o processo de desenvolvimento de estudos de caso direciona-se à pesquisa, uma revisão cíclica entre

3. A confiabilidade visa indicar se as operações envolvidas no estudo, como, por exemplo, a coleta e a análise de dados, podem ser repetidas com os mesmos resultados. Sykes (1990) afirma que a confiabilidade pode ser visualizada de duas formas: (a) verificando se o mesmo estudo, conduzido por outros pesquisadores, produz os mesmos resultados; e (b) verificando se a repetição do estudo com o mesmo pesquisador e respondentes também gera os mesmos resultados.

teoria, dados e teoria faz-se útil. Neste contexto, o autor sugere que o desenvolvimento operacional do método deve seguir os seguintes estágios: direcionamento, na fase pré-inicial; desenho, em uma fase inicial; predição, em uma fase intermediária; e desconfirmação pelos extremos, na fase final (veja o quadro 1).

A fase pré-inicial, ou de direcionamento, consiste em um estudo prévio do fenômeno enfocado dentro do seu contexto, além da tabulação de conceitos e teorias relevantes ou aplicáveis ao fenômeno. Nesta fase, busca-se trazer novos *insights* ao problema de pesquisa, que podem até, em certos casos, vir a reformulá-lo. O objetivo básico é explorar e clarificar o fenômeno em estudo, as questões da pesquisa e as hipóteses preliminares. Yin (1989) prefere não falar em hipóteses nesta fase inicial, mas sim em *proposições* da pesquisa, sem as quais o pesquisador pode se ver tentado a coletar tudo o que se refere ao fenômeno – o que não é desejável.



Quadro 1 – O processo do estudo de caso

Fonte: Bonoma (1985)

A fase de desenho vai um passo além da fase de direcionamento, onde o pesquisador busca, com afinco, conhecer o que é preciso para estruturar os dados em torno das proposições da pesquisa. O objetivo básico é avaliar e refinar as principais áreas da pesquisa (ou seja, aquelas estritamente ligadas ao problema) sugeridas pela fase precedente (Bonoma, 1985).

A terceira fase, de predição, ocorre nos momentos intermediários do processo, quando o pesquisador já tem em mãos um modelo teórico preliminar que permite predizer os fenômenos em estudo. Neste está-

gio, o enfoque deve ser direcionado ao entendimento de que eventuais generalizações impostas pelo modelo podem não ser tão gerais, sendo específicas a situações e contextos particulares. Deve haver predisposição em reformular o modelo predeterminado, a partir de conhecimentos que possam vir a desconfirmá-lo, de forma a gerar novas generalizações analíticas (teóricas) que possam sustentar tais conhecimentos.

Como se vê, o estabelecimento de teorias aplicáveis ao problema e a obtenção/tabulação de dados do caso sofrem constantes intercâmbios durante o processo. Portanto, a existência de um referencial teórico prévio torna-se particularmente importante para a pesquisa baseada em estudo de caso: este referencial irá servir como uma espécie de “matéria-prima” que será moldada a partir das evidências obtidas com o estudo. Trata-se de um processo interativo que, segundo Eisenhardt (1989, p. 546), é sustentado por “uma tensão entre a divergência de novas formas de se entender os dados e a convergência para um único arcabouço teórico”.

O último estágio sugerido por Bonoma (1985) é o de desconfirmção, que consiste em um teste adicional dos limites das generalizações não rejeitadas no estágio anterior (de predição). O objetivo é analisar casos extremos, que possam eventualmente não ser sustentados pelas generalizações teóricas, de forma a se estabelecer os limites analíticos de tais generalizações.

É importante citar que estes quatro estágios não formam uma hierarquia rígida, mas uma “evolução interativa rumo ao conhecimento” (Bonoma, 1985, p. 206). No cerne do processo, está a idéia de consolidação de um modelo teórico, sem o qual o estudo de caso como estratégia de pesquisa perde seu significado metodológico.

Limitações do método

Miles (1979), em uma notória crítica à pesquisa baseada em estudo de caso, argumenta que o método é altamente sujeito a análises “intuitivas, primitivas e incontroláveis”. E vai além: “A pesquisa qualitativa em organizações não consegue transcender a simples apresentação de histórias” (Miles, 1979, p. 605).

Embora em um posicionamento radical, Miles dá luz ao principal problema do estudo de caso: a idéia de que é um método relativamente fácil de ser executado, sem maiores preocupações metodológicas. A asserção de Yin (1989, p. 62) é elucidativa: “A percepção comum é que eles [os

pesquisadores em estudo de caso] terão de aprender somente um conjunto mínimo de procedimentos técnicos, que quaisquer deficiências em habilidades formais e analíticas serão irrelevantes, e que o estudo de caso irá permitir que eles simplesmente 'contem o caso como ele é'. O autor completa o raciocínio afirmando que se trata, na verdade, de uma situação inversa ao senso comum: como os procedimentos do estudo de caso não são rotinizados (diga-se, estabelecidos com rigor), as habilidades do pesquisador devem ser muito maiores que aquelas exigidas por outros métodos. Isto porque faz-se necessário controlar vieses potenciais surgidos em grande intensidade neste método de pesquisa.

Portanto, a maior limitação do método parece estar relacionada não simplesmente ao seu menor rigor científico, mas sim à necessidade de maior habilitação do pesquisador, já que o processo de controle de vieses torna-se crítico. Goode & Hatt (1969, p. 426) ressaltam que "o perigo básico no seu uso [do método dos casos] é a *resposta do pesquisador*. O pesquisador chega a ter uma falsa sensação de certeza sobre suas próprias conclusões". Sem dúvida, este não é um problema apenas do estudo de caso, mas torna-se fortemente crítico neste método, quando não considerado pelo pesquisador.

Normalmente, na análise de casos, há uma tendência de extrapolar generalizações para um nível estatístico, o que traz problemas de *validade externa*⁴ da pesquisa. Por outro lado, como o pesquisador conhece profundamente o fenômeno em estudo (ou ao menos pensa conhecer) mais do que qualquer outra pessoa, surge um risco adicional ao método: o pesquisador pode, deliberadamente, enviesar seus próprios dados, de forma a comprovar pressuposições iniciais (Goode & Hatt, 1969). A confiabilidade da pesquisa, nesta situação, torna-se praticamente nula.

Tull & Hawkins (1976) listam também algumas limitações ao método do estudo de caso, quais sejam: o pequeno tamanho da amostra, a ausência de critérios rigorosos de amostragem e a natureza subjetiva do processo de mensuração. Tais limitações merecem alguns comentários adicionais.

Embora o pequeno tamanho da amostra seja realmente um aspecto limitante, induzindo a baixo número de graus de liberdade

4. A validade externa diz respeito ao nível de generalização dos resultados obtidos com o estudo, além dos seus próprios limites. Embora seja freqüente a crítica ao estudo de caso, no que concerne à sua frágil base para generalizações, Yin (1989) afirma que tal crítica é cabível apenas para a situação onde se quer generalizar os resultados para todo o universo, onde se inclui a unidade em estudo no caso. De fato, este tipo de generalização deve envolver rigorosos processos de amostragem e testes estatísticos, o que na maioria das vezes não é possível com a pesquisa baseada em estudo de caso.

(conforme também detectado por Campbell, 1975), vale lembrar que tudo irá depender do objetivo, ou do nível, ao qual serão efetivadas generalizações. Se estas ocorrerem em nível *estatístico*, sem dúvida nenhuma o método adquire uma fragilidade insustentável. A este problema adiciona-se a questão da ausência de critérios rigorosos de amostragem. Por outro lado, se a generalização se der em nível *analítico*, ou teórico — conforme sugerido por Bonoma (1985) e Yin (1989) —, o método torna-se muito útil, principalmente quando o objetivo é auxiliar a elaboração ou o aprimoramento de teorias.⁵ Muitas vezes, pesquisas estritamente quantitativas são estabelecidas buscando uma falsa “robustez” dos resultados e acabam perdendo validade quando delineadas sob uma pequena (e muitas vezes enviesada) base de amostragem e conduzidas por processos de coleta, mensuração e análise de dados tecnicamente errôneos (Campomar, 1991).

Considerações finais

Novas linhas de pesquisa em ciências sociais têm buscado considerar aspectos mais gerais do problema em estudo, o que acaba exigindo, por si só, uma abordagem mais contextual (ver, por exemplo, Pettigrew, 1985). Dentre os métodos de pesquisa normalmente considerados qualitativos, o estudo de caso é particularmente útil neste enfoque, pois seu principal objetivo é contextualizar e aprofundar o estudo do problema. Não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo; ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão em nível mais aprofundado.

Tal compreensão, para fins de pesquisa, não deve ser buscada sem que haja retroalimentação de um corpo teórico que necessite de consolidação e/ou aperfeiçoamento. Assim sendo, o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações *analíticas*, e não estatísticas, que possam contribuir para um certo referencial teórico. Sem este enfoque, o estudo de caso acaba tornando-se apenas uma “história bem contada”.

O principal problema associado ao estudo de caso para fins de pesquisa tem sido o seu baixo rigor metodológico, apesar de não ser um pro-

5. Na generalização analítica, as evidências empíricas trazidas com o estudo de caso devem gerar um *feedback* à teoria, e não à população à qual as unidades de análise estão inseridas.

blema específico ao método. Contudo, este fato somente é crítico quando o pesquisador não tem habilidade suficiente para evitar os vieses potenciais surgidos em função deste baixo rigor. O pesquisador é levado a proceder a generalizações que deveriam ser feitas somente com fortes bases estatísticas, esquecendo-se que o método deve buscar, fundamentalmente, generalizações analíticas. O uso de dados de cunho mais qualitativo, e o próprio nível de profundidade da análise, pode também gerar fortes vieses, uma vez que a subjetividade do pesquisador pode vir à tona no seu mais alto grau, induzindo perda de confiabilidade da pesquisa.

De forma básica, pode-se dizer que o método do estudo de caso, para fins de pesquisa, encaixa-se bem em situações onde o fenômeno é abrangente e complexo, onde o corpo teórico é insuficiente para estabelecer questões causais, e onde o fenômeno não pode ser estudado fora do seu contexto sem perda de utilidade da pesquisa (Bonoma, 1985). De todo modo, o tema merece novos estudos metodológicos, tanto para verificar seu nível de aplicabilidade quanto para enriquecer e padronizar as técnicas envolvidas na sua elaboração.

Bibliografia

- AAKER, D. A. & DAY, G. S. 1990. *Marketing research*, John Wiley & Sons, Cingapura, 4ª edição.
- BONOMA, T. V. 1985. "Case research in marketing: opportunities, problems, and a process", *Journal of Marketing Research*, v. 22, maio, pp. 199-208.
- CAMPBELL, D. T. 1975. "'Degrees of freedom' and the case study", *Comparative Political Studies*, v. 8, pp. 178-93.
- CAMPOMAR, M. C. 1991. "Do uso de 'estudo de caso' em pesquisas para dissertações e teses em administração", *Revista de Administração*, v. 26, nº 3, pp. 95-97.
- COCHRAN, D. S. & GIBSON, C. K. 1986. "Case writing as a by-product of action research", *Journal of Management Case Studies*, v. 2, nº 1, pp. 83-88.
- EISENHARDT, K. M. 1989. "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, v. 14, nº 4, p. 532-50.

- GOODE, W. J. & HATT, P. K. 1969. *Métodos de pesquisa social*, Companhia Editora Nacional, São Paulo, 3ª edição.
- JICK, T. D. 1983. "Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action", In: MAANEN, J.V. (ed.), *Qualitative methodology*, SAGE Publications, Newbury Park.
- McCLINTOCK, C. C.; BRANNON, D. & MAYNARD-MOODY, S. 1983. "Applying the logic of sample surveys to qualitative case studies: the case cluster method", In: MAANEN, J.V. (ed.), *Qualitative methodology*, SAGE Publications, Newbury Park.
- MILES, M. B. 1979. "Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis", *Administrative Science Quarterly*, v. 24, pp. 590-601.
- MORGAN, G. & SMIRICH, L. 1980. "The case for qualitative research", *Academy of Management Review*, v. 5, nº 4, pp. 491-500.
- PARASURAMAN, A. 1986. *Marketing research*, Addison-Wesley Publishing Company, Canadá.
- PETTIGREW, A. M. 1985. "Contextualist research: a natural way to link theory and practice", In: LAWLER III, E.E. (ed.), *Doing research - that is useful for theory and practice*, Jossey Bass, San Francisco.
- SYKES, W. 1990. "Validity and reliability in qualitative market research: a review of the literature", *Journal of the Marketing Research Society*, v. 32, nº 3, pp. 289-328.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. 1976. *Marketing research: measurement and method*, Macmillan Publishing Co., Londres.
- YIN, R. K. 1981. "The case study crisis: some answers", *Administrative Science Quarterly*, v. 26, março, pp. 58-65.
- YIN, R. K. 1989. *Case study research: design and methods*, SAGE Publications, Newbury Park, edição cultural.
- YIN, R. K. & HEALD, K. A. 1975. "Using the case survey method to analyze policy studies", *Administrative Science Quarterly*, v. 20, setembro, pp. 371-81.

capítulo 2

Moinho Pacífico: Ajustamentos e Desafios do Livre-Mercado

Elizabeth M. M. Q. Farina e Paulo Furquim de Azevedo

Supervisão: Decio Zylbersztajn

A empresa

“Agora eu me sinto um empresário”, Lawrence Pih, abril de 1993.

Esta frase do presidente do Moinho Pacífico expressa com precisão as mudanças no ambiente institucional em que a empresa opera. Na verdade, o Moinho Pacífico vinha se preparando para essa nova realidade, antecipando-se inclusive ao processo de privatização do *agribusiness* brasileiro do trigo.

A desregulamentação do mercado nacional de trigo em 1990 provocou profundas mudanças no ambiente competitivo do setor moageiro. Os moinhos deixaram de ser prestadores de serviços de moagem para assumir a responsabilidade da gerência de produto e de suprimento, da

administração do capital de giro e das decisões de investimento. Trata-se de assumir a atividade empresarial em sua plenitude. Trata-se de tornar-se empresários!

O parque moageiro nacional tem hoje uma capacidade de moagem de mais de 14 milhões de toneladas de trigo, para um nível de consumo de aproximadamente 6 milhões. Depois de mais de 20 anos de vida fácil durante a regulamentação, as empresas têm condições de estar fortemente capitalizadas. Excesso de capacidade de produção e capacidade financeira levam a uma forte tendência de guerra de preços, com o objetivo de ganhar fatias crescentes do mercado retraído, mas com elevado potencial de crescimento.

Os impactos da guerra de preços sobre a lucratividade das empresas já são visíveis. Segundo dados publicados na *Gazeta Mercantil*, a rentabilidade média do setor caiu mais de 50% no primeiro ano de vigência da desregulamentação. Novos concorrentes estão se estabelecendo, especialmente por meio da integração vertical.

Ao mesmo tempo, abrem-se aos empresários do setor novas oportunidades de investimento e lucro que vão desde estratégias de aquisição da matéria-prima até a segmentação do mercado consumidor e diferenciação do produto, passando por esforços no aprimoramento do processo produtivo.

Espera-se uma profunda alteração da estrutura do mercado nos próximos anos, com um aumento do número de moinhos e, conseqüentemente, da capacidade ociosa, a curto prazo, seguida de um rápido processo de concentração. Sobreviver a médio e longo prazos torna-se o objetivo primeiro dos moinhos no presente e representa um desafio concreto para seus administradores.

É nesse contexto que o Moinho Pacífico tem estabelecido sua estratégia tecnológica, comercial e gerencial. Seu principal objetivo é: sobreviver ao período de "canibalismo" que se avizinha e ganhar parcelas crescentes desse mercado.

O funcionamento do setor moageiro: da regulamentação ao livre-mercado

A cadeia agroindustrial do trigo foi totalmente regulamentada pelo decreto-lei nº 210/67. Seu objetivo primordial era preservar uma políti-

ca de incentivo à produção do trigo brasileiro e ao consumo interno, evitando as fraudes e distorções verificadas no período anterior. Ficou estabelecido o monopólio estatal da comercialização do trigo em grão e congelou-se a capacidade moageira.

À época do decreto-lei nº 210/67, existia uma enorme capacidade ociosa no parque moageiro nacional, resultante da sistemática da concessão de subsídios. Estima-se que apenas 22% da capacidade era utilizada. Literalmente por decreto, em 1967 ficou estabelecido que 40% da capacidade estava “liberada”, o que na prática significava que não seriam consideradas para efeito de registro no DTRIG (Departamento Nacional do Trigo). Dessa forma, a utilização da capacidade registrada passou a ser de 37%.

Os moinhos passaram a ter cotas para compra de matéria-prima junto ao governo, que entregava o trigo em grão no silo do moinho e faturava seu pagamento. As cotas eram estabelecidas segundo a capacidade registrada no DTRIG. Para obter maior quantidade de trigo, um moinho teria de comprar outro moinho e assim adquirir sua cota.

As cotas de matéria-prima acabavam sendo traduzidas em cotas para os clientes. Como havia um controle em sintonia fina do consumo e da oferta, não existia uma concorrência efetiva dada por estratégias de compra e venda. Estabelecia-se um “mercado vendedor”. No entanto, a importância que as cotas ganharam para a operação dos moinhos fez com que se desenvolvesse um mercado de compra e venda de cotas.

A regulamentação estabelecia ainda que os moinhos só podiam operar com dois tipos de farinha: a comum e a especial, cuja única diferença reside no teor de cinzas. A proporção também era estabelecida: 40% da especial e 60% da comum. Não havia, portanto, qualquer espaço para a diferenciação de produtos. O preço da farinha comum era controlado pela Sunab (Superintendência Nacional de Abastecimento). Para calcular o preço da farinha comum, o governo tomava como base o custo médio dos moinhos no país. Dessa forma, a margem era elevada para os maiores moinhos, mais produtivos. O lucro “por decreto” era de 5% sobre o custo médio, fora o enorme subsídio em termos de capital de giro. As vendas de farinha eram pagas à vista e a matéria-prima em 30 e 60 dias para o Banco do Brasil. Todas as energias empresariais eram canalizadas para a manutenção da regulamentação.

Mesmo assim, como reação ao controle de preços, os moinhos ofereciam uma farinha média (entre a especial e a comum). Vendiam pelo preço da especial com margem de 32% e declaravam ao governo a venda de farinha comum.

Não havia qualquer incentivo ao investimento. O lucro era fácil e investir em novos equipamentos significava custos para a empresa sem

um retorno proporcionalmente maior. Os lucros já eram tão altos, que pouco se poderia adicionar com novos investimentos. Além disso, as elevadas tarifas de importação de equipamentos e, posteriormente, a lei da informática criavam enormes barreiras à modernização das empresas.

Durante os 20 anos de regulamentação, havia-se obtido ganhos expressivos de produtividade no segmento agrícola, com uma crescente oferta do trigo nacional e um forte crescimento do consumo de derivados. Em 1987, encerrava-se o subsídio ao consumo. Em 1990, privatizava-se a comercialização, liberava-se o setor moageiro e acirrava-se a concorrência com a abertura comercial do país.

A Lei nº 8096 de setembro de 1990 iniciava a era do livre-mercado na cadeia agroindustrial do trigo, com um parque moageiro ainda superdimensionado, obsoleto e com uma capacidade de armazenagem muito pequena.

A concorrência acirrada que sobreveio à desregulamentação deprimiu consideravelmente a lucratividade do setor moageiro. A receita operacional não tem sido suficiente para cobrir as despesas, de tal modo que outras atividades tornam-se essenciais à sobrevivência das empresas.

Ao mesmo tempo, a ameaça competitiva das importações tirou do marasmo o investimento industrial, apesar da queda observada do consumo. Por outro lado, também facilitava a renovação e modernização dos equipamentos. Dessa forma, em apenas dois anos de livre-mercado empresas líderes e novos concorrentes investiram dezenas de milhares de dólares. O número de moinhos aumentou cerca de 10%, com a entrada de novas empresas e expansão das líderes, agravando e expandindo a capacidade de moagem, que já era ociosa.

O novo ambiente competitivo certamente impôs uma série de desafios para seus empresários. Ao mesmo tempo, a desregulamentação criou amplas e novas oportunidades de investimento.

A liberação dos tipos e preços das farinhas de trigo comercializadas e dos produtos derivados abre a possibilidade de se implementar estratégias de segmentação de mercado antes impossíveis de serem perseguidas.

Derivados de trigo exigem características específicas da farinha para que tenham boa qualidade e se obtenha adequada produtividade no processo de transformação industrial. Grosso modo, pode-se dizer que os pães exigem um trigo semiduro, biscoitos exigem um trigo *soft*, enquanto massas exigem mais glúten, o chamado trigo *durum*. As diferenças não param por aí. Na verdade, cada receita pode exigir um *blend* específico da farinha, residindo aí uma importante fonte de diferenciação da indústria.

Os segmentos chamados *premium* têm atraído as indústrias de derivados de trigo. Trata-se de fazer frente às importações. A introdução de massas de *grano duro*, destinadas a classes de renda mais elevada dispostas a pagar um preço maior por um produto de melhor qualidade, representa um desafio e uma oportunidade para o sistema como um todo.

A inexistência de oferta nacional de diferentes tipos de farinha, especialmente a de *grano duro*, levou os pastifícios mais agressivos a recorrer à importação. A opção da Cica foi importar a massa já elaborada na Itália, embora produzida sob sua orientação. A Adria importa o trigo *durum* do Canadá, processa a farinha na Argentina e a massa é industrializada no Brasil. A integração vertical, por sua vez, foi a opção encontrada pelo pastifício Fortaleza do Grupo Dias Branco no Nordeste.

Estrutura-se pouco a pouco um mercado muito mais sofisticado e, ao mesmo tempo, fortemente competitivo para as farinhas. Esse mercado certamente estará restrito aos moinhos que possam fazer frente ao investimento e às necessidades de logística de suprimento e distribuição do produto.

Ao lado dessa segmentação, contudo, certamente será preservado um enorme mercado para farinhas comuns, processadas nos mais de 200 moinhos que habitam o parque moageiro nacional e que, por não investir ou se modernizar, podem oferecer seu produto ao custo marginal e utilizar grãos de baixa qualidade.

O resultado a curto prazo tem sido uma queda no preço da farinha, que tem se manifestado em termos de redução de preço real dos derivados, exceto panificação, onde a concorrência é menor. A padaria da esquina é, talvez, o melhor exemplo de monopólio que se pode encontrar (veja os anexos 1 e 2).

A desregulamentação segue a tendência verificada em todos os setores competitivos que passaram do controle governamental ao livre-mercado. Em uma primeira etapa há um aumento no número de empresas que estavam impedidas de entrar nesse mercado. Em uma segunda etapa, verifica-se um rápido processo de concentração, consequência de uma violenta disputa pelo mercado por meio de preço, segmentação e inovação. A indústria moageira encontra-se ainda em sua primeira fase. A cada dia aparecem novos moinhos, boa parte deles associada a indústrias processadoras de farinha (panificados, massas e biscoitos). Outros têm ampliado sua capacidade de moagem, uma vez que não sofrem mais a restrição de matéria-prima. A próxima etapa envolve a diminuição do número de moinhos, e o grande desafio é permanecer entre os sobreviventes bem-sucedidos.

Breve histórico da empresa

Desde sua fundação, em 1955, o Moinho Pacífico vem se dedicando à moagem do trigo.

A farinha de trigo representa aproximadamente 76% da produção, sendo responsável pela maior parte da receita operacional. Apesar de a empresa tradicionalmente ter como clientes as indústrias de massas e biscoitos, a maior parte das vendas, cerca de 85%, destina-se às panificadoras. O farelo de trigo, por sua vez, representando cerca de 24% da produção, destina-se às cooperativas e às indústrias de rações (veja o anexo 5).

A unidade industrial está localizada no município de Santos, estrategicamente colocada junto ao terminal portuário. Esta característica torna a empresa especialmente apta ao processamento do trigo importado. De fato, o trigo nacional representa apenas 30% do total adquirido pela empresa.

Esta proporção está de acordo com a estrutura recente de produção e consumo interno de trigo. Depois de atender quase 94% do consumo interno em 1987, a produção nacional deve representar, em 1993, segundo previsão da Abitrigo (Associação Brasileira das Indústrias do Trigo), aproximadamente 30% do consumo interno. A mudança do perfil da produção, tendendo cada vez mais ao predomínio do trigo importado, deve representar um ganho relativo a favor dos moinhos localizados nas proximidades dos terminais marítimos, como é o caso do Moinho Pacífico.

Em termos de capacidade instalada, o Moinho Pacífico é uma empresa média dentro do setor moageiro, detendo aproximadamente 2,5% da capacidade total do setor. Sua estrutura é centralizada em torno da figura de seu presidente, o sr. Lawrence Pih. Segundo informações do próprio, todas as decisões da empresa são de sua inteira responsabilidade.

Enfrentando os desafios do livre-mercado

Se a desregulamentação e os tratados com a Argentina representaram para o setor moageiro em geral o enorme desafio de correr o risco do capital, para o Moinho Pacífico, em particular, representou a real possibilidade de crescer.

O Moinho Pacífico amargava uma respeitável capacidade ociosa que só poderia ser utilizada para ganhar fatias de mercado, se pudesse

comprar matéria-prima na quantidade e qualidade necessárias. Isto era impossível à época da regulamentação, uma vez que as compras de trigo em grão estavam condicionadas à capacidade registrada no DTRIG.

O apoio do empresário Lawrence Pih à desregulamentação, que aparentemente poderia parecer um contra-senso ou pura demagogia, na verdade poderia ser interpretado como sua oportunidade de crescer e fazer valer sua capacidade empresarial.

Os desafios do livre-mercado, entretanto, não são pequenos e demandam uma estratégia coordenada no tocante à produção, comercialização e gerenciamento.

Estratégia tecnológica

A primeira remodelação do Moinho Pacífico remonta aos anos 70. Tratava-se de uma reorganização do processo produtivo, de forma a maximizar a utilização do grão. Não houve renovação do equipamento propriamente dito, mas obteve-se maior produtividade.

A grande renovação inicia-se em 1987, quando já se começava a questionar a política governamental para o trigo. Do ponto de vista da tecnologia disponível, o conceito de moagem não se alterou substancialmente. O que mudou foi a automação do processo produtivo.

As mudanças no Moinho Pacífico iniciaram-se na etapa do ensacamento e ensilagem. Nas atividades de descarregamento do trigo e ensacamento da farinha, concentra-se a maior parte da utilização intensiva de mão-de-obra não-qualificada. Sendo Santos uma cidade de sindicatos fortes e atuantes, a utilização intensiva de mão-de-obra é relativamente mais custosa do que em regiões onde esta mão-de-obra é menos organizada. Dessa forma, a dependência de uma grande proporção de trabalhadores menos qualificados não era de interesse da empresa. A empresa optou por uma estratégia de manter mão-de-obra qualificada com salários melhores, evitando conflitos com os sindicatos locais.

A motivação principal, entretanto, para a automação da etapa de ensacamento é que ela permite a estratégia de diferenciação da farinha, isto é, a fabricação de *blends*. Para trabalhar com *blends* de forma a maximizar o retorno em termos de produto, é necessário dispor de diversas seções, cada uma para um tipo de farinha. Essas farinhas básicas têm de ser armazenadas em silos para então serem preparados *blends*, de

acordo com a exigência do cliente. “O cliente não paga por uma qualidade melhor do que aquela que ele exige. Então, o produto tem de estar na medida, para ser adequadamente remunerado.”

A modernização (automação) do descarregamento do trigo também já está sendo implantada pelo Moinho. O último passo será a automação do processo de moagem que será iniciado com a implantação de duas linhas adicionais.

Apesar da atual capacidade ociosa, aumentar o número de linhas permite um processo de renovação modular e paulatino dos equipamentos das linhas já em operação. Existem hoje quatro setores trabalhando, e que devem ser renovados em breve. Se não houver expansão de capacidade, não se pode proceder à modernização, pois todos os equipamentos estarão sendo usados todo o tempo.

A importância da automação do processo de moagem apóia-se, também, na escassez de mão-de-obra qualificada para a operação da tecnologia tradicional. A disponibilidade de moleiros qualificados é mínima e o seu treinamento é muito demorado – de 15 a 20 anos de experiência no trabalho. A operação da nova tecnologia requer moleiros cujo treinamento seja mais rápido, exige qualificações mais genéricas e, por este motivo, mais disponíveis no mercado de trabalho.

Para manter o controle de qualidade tanto da matéria-prima quanto do produto final, o Moinho Pacífico dispõe de um laboratório de análises, algo raro entre moinhos. Trata-se de um investimento oneroso e que requer técnicos dificilmente encontrados no mercado nacional. O Moinho pretende ter uma padaria-piloto para fazer o teste conclusivo que é o pão!

A última etapa da modernização prevê a implantação de uma linha de 250 toneladas de trigo *durum*. Apesar de o mercado de pasta *al dente* ainda ser muito restrito, a empresa procura acompanhar ou mesmo antecipar-se a modificações nos hábitos alimentares dos brasileiros.

Logística de abastecimento

Com a concorrência, as margens de operação industrial estreitaram-se e a logística de abastecimento tornou-se o nó górdio do sucesso financeiro do Moinho.

Em 1991 iniciou-se a construção de uma bateria de silos, que está sendo concluída agora, em 1993. Essa bateria era fundamental para poder

receber o trigo (silos de trigo) em condições comercialmente vantajosas e permitir a fabricação de *blends* de farinha (silos de farinha).

Hoje, a logística de suprimento é o que faz a diferença em termos de retorno. Qualquer erro na compra do trigo pode pôr a perder todo esforço em produtividade industrial. O trigo representa cerca de 75% do preço da farinha. O Moinho Pacífico está municiado diariamente com informações sobre câmbio, oferta de trigo em vários mercados etc.

Para garantir seu abastecimento e aproveitar preços favoráveis, o Moinho firma contratos antecipados de compra tanto no exterior quanto no Brasil. O Moinho teve uma excelente experiência com a CAC, a Cooperativa Agrícola de Cotia, e os contratos só foram suspensos em 1993, devido às dificuldades financeiras da mesma.

Nestes contratos, o moinho corre o risco de qualidade da safra – garantida contratualmente apenas no que se refere ao Ph mínimo de 76 –, mas garante o abastecimento a preços favoráveis. De fato, o preço médio do trigo nacional adquirido pelo Moinho Pacífico foi 21,8% inferior ao preço médio do trigo importado.

O produtor agrícola, intermediado pela CAC, aceita um preço inferior pelo trigo produzido em troca do financiamento da produção, bancada pelo Moinho. A redução da disponibilidade de crédito agrícola nos últimos dez anos abriu espaço para o surgimento de parcerias deste tipo entre os produtores e a agroindústria.

Há, também, uma vantagem no sentido de redução do risco, para ambas as partes. De um lado, os produtores têm seus débitos corrigidos segundo uma regra de equivalência do produto. De outro, garantem a venda do trigo e a liberação de suas instalações de armazenamento para a soja. Da parte do Moinho, há a garantia de parcela da necessidade de matéria-prima a preços favoráveis.

Não há risco de não-fornecimento da quantidade e qualidade do trigo especificadas no contrato porque esta representa apenas 10% do total comercializado pela CAC. Além disso, a CAC tem seus cooperados distribuídos por uma extensa região – São Paulo, Paraná e sul do Mato Grosso do Sul –, de tal modo que a variação da produtividade da lavoura não se mostra tão acentuada.

A CAC chegou a realizar contratos similares com outros moinhos, mantendo o limite máximo de 30% de comprometimento da safra estimada. Assim, evita-se um rompimento contratual devido a uma eventual quebra de safra.¹

1. A crise financeira da CAC, que veio a público em 1993, impediu a continuidade desses contratos.

O restante do suprimento vem do Canadá, dos Estados Unidos e da Argentina. Esta última desfruta do menor custo de produção do mundo. No entanto, o trigo de cada um dos países tem características próprias que devem ser preservadas para fabricação de *blends* adequados à exigência dos clientes. O trigo canadense, por exemplo, tem um glúten mais forte e mostra-se mais adequado para o pastificio. O trigo brasileiro é pobre em glúten e mais adequado para a fabricação de biscoitos.

Duas restrições, portanto, se impõem sobre a estratégia de suprimento: a diversidade de grãos para preparação de *blends* e as condições comerciais favoráveis.

No tocante à recepção de matéria-prima, o Moinho Pacífico goza de uma localização geográfica estratégica. Localiza-se em frente ao porto de Santos, onde o calado permite o descarregamento de navios Panamax com capacidade de 50 mil toneladas/grão, reduzindo substancialmente os custos de transporte. Além disso, estão firmando um convênio com a Codesp, a Companhia Docas do Estado de São Paulo, para colocar esteiras entre o moinho e o terminal portuário, o que poderá propiciar uma redução de 6 a 7% nos custos da matéria-prima. A utilização privada do terminal está sendo negociada com a Citrosuco.

Com 60 mil toneladas de capacidade de armazenagem de trigo em grão e suas vantagens de localidade, o Moinho Pacífico pode operar como um prestador de serviços de armazenagem para outros moinhos, ainda que sejam seus concorrentes. "Hoje faço qualquer coisa para sobreviver." Essa nova atividade da empresa, "pulmão do trigo", justifica-se não somente pela lucratividade, mas também pelo papel estratégico.

Uma vez que o trigo é um produto sazonal, essa capacidade de armazenagem e de infra-estrutura portuária poderá ser utilizada para diversificar a atividade do Moinho, entrando na armazenagem de soja para exportação, em associação com *tradings*.

Estratégia comercial

A expectativa da empresa é que o crescimento demográfico, somado à retomada do crescimento da renda, deve levar a um rápido incremento da demanda. A empresa pretende absorver uma parcela crescente desse mercado.

Hoje, o consumo per capita brasileiro de trigo é de 41 kg/ano, metade do consumo na Argentina e um terço do consumo na Itália e nos Estados Unidos (veja o anexo 3).

Além disso, se o aumento da renda for significativo, a importância relativa do subproduto farelo deve aumentar. Isto porque, segundo essa hipótese, a demanda por proteínas animais aumentaria mais do que a demanda por farinha de trigo. Na medida em que o farelo é um importante insumo para a produção de proteínas animais, sua demanda também deve aumentar mais do que a da farinha.

A desregulamentação trouxe mudanças visíveis na área de vendas. Antes, sob a tutela do governo, a empresa não poderia intervir sobre os preços. Sua preocupação era, portanto, a redução dos custos de venda, o que implicava privilegiar a venda para os grandes compradores. Com a desregulamentação, a estratégia é manter uma carteira de clientes de portes variados, privilegiando os pequenos que pagam preços maiores em prazos menores. Os grandes clientes estão hoje fazendo leilões e empurrando para o moinho o custo financeiro do *carry-over*. Dada a necessidade de manter estoques de matéria-prima (dois meses), estas práticas oneram o capital de giro do Moinho (veja o anexo 4).

Há, no entanto, um claro objetivo de ganhar parcelas crescentes do mercado. A postura agressiva da empresa pode ser constatada não somente pela listagem das estratégias que vêm sendo implementadas, mas também por seus resultados contábeis. A receita operacional real vinha crescendo, nos três anos que antecederam a desregulamentação, lado a lado com a média do setor: 80,5% contra 74% em 1988; -16,4% contra -16,2% em 1989 e 24,3% contra 24,2% em 1990. Em 1991, primeiro ano de vigência da desregulamentação, a média do setor ficou em 17,1% contra 54,3% de crescimento da receita obtido pelo Moinho Pacífico. Os dados da empresa indicam que, apesar do mercado retraído, seu faturamento continuou crescendo ao longo de 1992 e nos primeiros meses de 1993 (veja os anexos 4 e 5).

No entanto, esta estratégia não é isenta de custos. Neste mesmo ano de 1991, a empresa apresentou uma queda de rentabilidade sensivelmente maior que a média do setor. Enquanto o setor vinha obtendo uma rentabilidade próxima aos 10% nos anos anteriores, caindo para 4,5% em 1991, o Moinho Pacífico apresentou neste ano o resultado de -19,9%. Há uma clara troca entre lucros presentes e futuros.

O mesmo comportamento pode ser verificado nos dados sobre o endividamento geral da empresa: em 1991, este praticamente quadruplicou, atingindo o nível de 60,5% contra 19,5% apresentado pelo setor, refletindo o processo recente de investimentos.

Os resultados são consistentes com os objetivos da empresa. Resta saber por quanto tempo a guerra de preços vai perdurar, postergando a estabilidade do setor moageiro.

Estratégia gerencial

Apesar das profundas e rápidas modificações que a desregulamentação impôs ao setor moageiro, a empresa tem optado pela manutenção de sua estrutura organizacional.

Nos últimos cinco anos a empresa mantém 196 empregados e o mesmo organograma (veja o anexo 7).

O modelo organizacional é “centralizado e eficiente”, cabendo somente ao presidente da empresa as atividades que envolvam decisão.

Se a estrutura organizacional não mudou, o mesmo não pode ser dito a respeito das atribuições do pessoal da empresa – em especial, do seu presidente. A carga de trabalho mudou quantitativamente e, sobretudo, qualitativamente. Se as novas atribuições da empresa podem ser cumpridas pelo mesmo quadro de pessoal e pela mesma organização, pode-se concluir que havia elevada ociosidade no quadro de funcionários da empresa.

Segundo Pih, o objetivo é permanecer como uma empresa média, porque é mais ágil e eficiente para acompanhar o mercado. Seus principais concorrentes, ao contrário, são constituídos por grandes empresas pertencentes a grupos econômicos, conforme pode ser visto no anexo 6.

Conclusões

A desregulamentação não pegou o Moinho Pacífico de surpresa. Quando a discussão sobre o fim da tutela do Estado sobre o setor ganhou corpo, a empresa procurou, antecipadamente, adaptar-se àquela possível situação futura. É neste contexto que as modernizações listadas no item “Estratégias tecnológicas” se inserem.

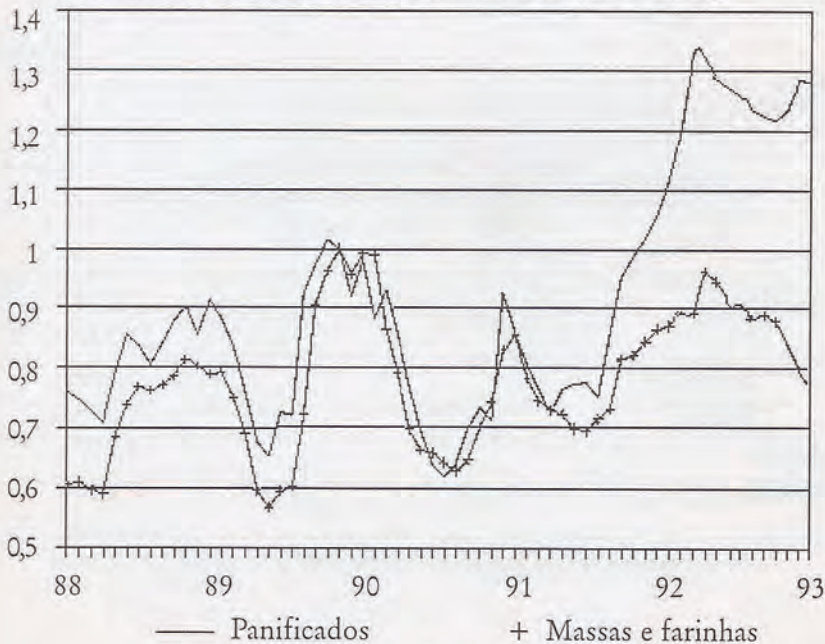
Diante da elevada capacidade ociosa não registrada no DTRIG, a desregulamentação representou uma possibilidade real de promover a utilização mais intensa das instalações disponíveis. De um modo geral, as estratégias encampadas pelo Moinho orientam-se nesse sentido. Trata-se de um conjunto de medidas que caracterizam uma política agressiva, buscando não somente a sobrevivência a curto prazo, mas também a conquista progressiva de fatias do mercado a médio e longo prazos.

Proposta para discussão

1. O Moinho Pacífico tem seguido uma estratégia de crescimento especializada na atividade moageira, com diferenciação de produto. Esta é uma estratégia que assegura a sobrevivência e o crescimento a longo prazo?
2. Permanecer uma empresa de médio porte, administrada centralizadamente, é consistente com as metas de ganhar fatias de mercado a longo prazo?
3. A idéia de se colocar como “pulmão do trigo” seria consistente com a postura agressiva verificada no presente? Os moinhos concorrentes aceitariam uma posição estrategicamente desvantajosa frente a um concorrente que nitidamente quer conquistar as fatias de mercado que eles já detêm?

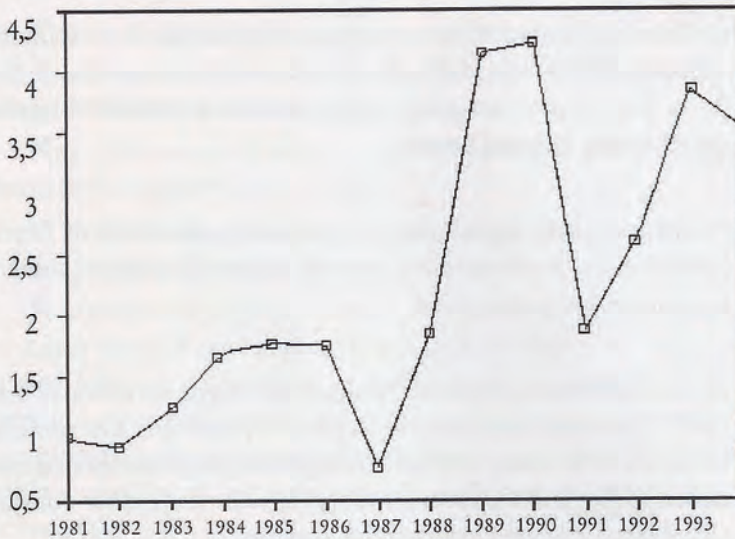
Anexo 1: Derivados de trigo

Índice de Preços Reais ao Consumidor (1988-1993)



Fonte: Fipe - ICV

Anexo 2: Índice de Preço Real da Farinha no Atacado (1981-1993)



Fonte: FGV

Anexo 3

Brasil – Derivados de Trigo
Consumo médio domiciliar anual per capita
1987 - 1988 (em kg)

Panificados	27,034
Pães	23,327
Biscoitos	3,158
Bolos	0,549
Massas	4,287
Farinha de Trigo	4,066

Fonte: Pesquisa de Orçamentos Familiares 1987/88 - IBGE - N° 2, p. 34.

Anexo 4

Evolução Contábil do Setor e da Empresa

Ano	Cresc. Real Rec. Operc. (%)		Rent. Pat. p/ Lucro Liq. (%)		Liquidez Corrente		Endividamento Geral (%)	
	S	P	S	P	S	P	S	P
1988	74,0	80,5	9,5	10,3	2,13	2,11	16,3	13,0
1989	-16,2	-16,4	8,3	21,8	2,22	3,44	16,0	16,3
1990	24,2	24,3	14,5	5,4	2,21	2,90	20,6	16,6
1991	17,1	54,3	4,5	-19,9	1,63	1,34	19,5	60,5

S = Setor P = Pacífico

Fonte: Balanço Anual - Gazeta Mercantil

Anexo 5

Moinho Pacífico: Faturamento e Produção

Ano	Faturamento (em US\$)	Produção (em Kg)	
		Farinha	Farelo
1988	17.244.522	60.233.450	16.385.010
1989	19.912.448	65.594.000	18.829.440
1990	20.012.722	66.822.800	20.569.180
1991	27.537.036	83.325.800	26.209.440
1992	34.639.087	91.658.450	27.527.840

Fonte: Moinho Pacífico

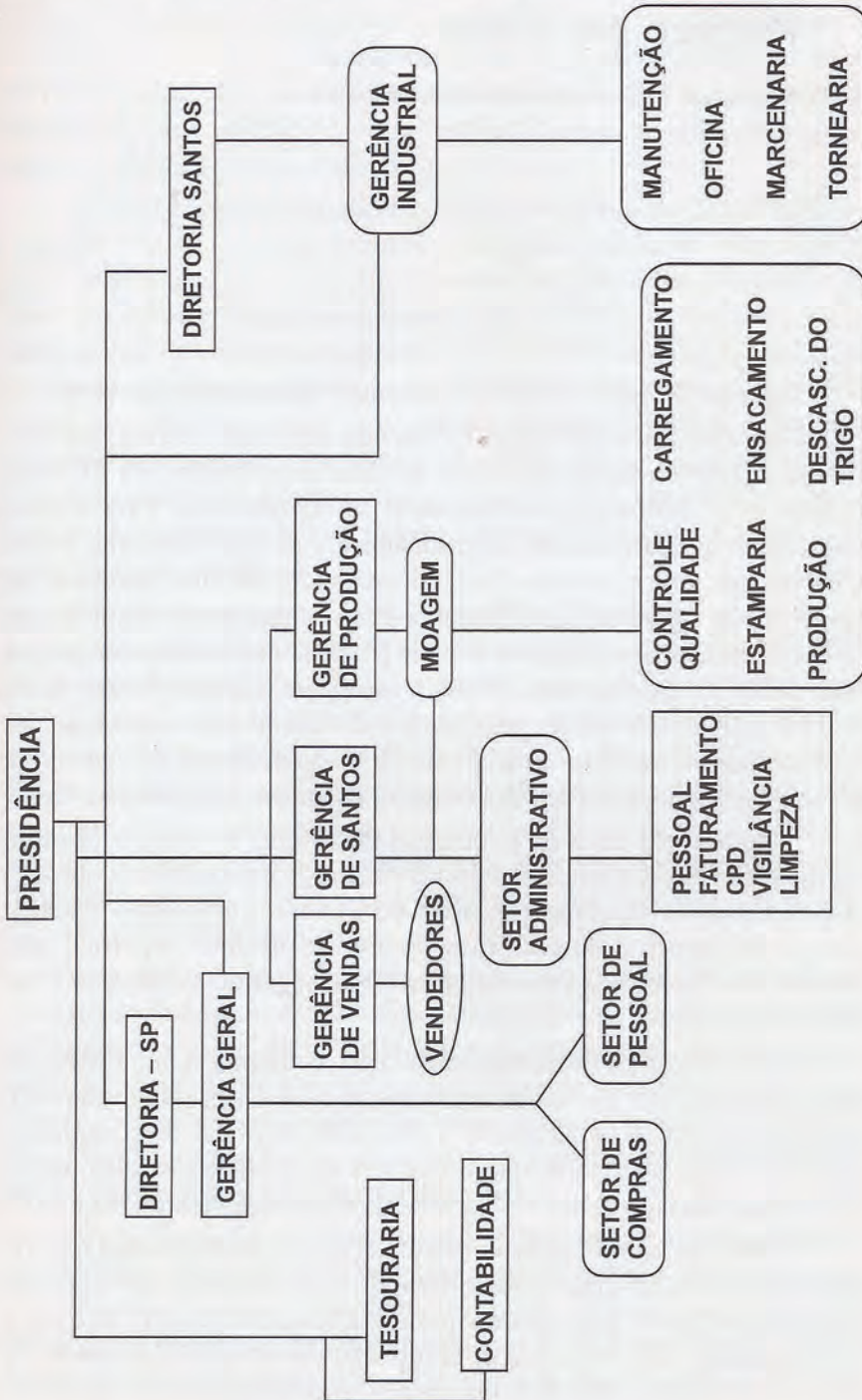
Anexo 6

Grupos Econômicos e Diversificação em suas Atividades

Grupos Econômicos	Atividades	Número de moinhos	Capacidade de moagem (em mil toneladas)
Bunge Y Born	alimentos química têxtil transporte bancos	8	1233,0
Minetti & Cia Ltda.	alimentos comércio representação	1	92,4
Sistema Pam	alimentos agropecuária	5	271,8
Macedo Dias	alimentos eletromecânica química comunicação pneus	7	586,0
Carfep	alimentos agropecuária construção	1	197,2
Grumar	alimentos agropecuária mineração ind. mecânica	2	307,5
J. Alves Veríssimo	alimentos agropecuária comércio	1	113,0

Fonte: Ipardes (1989) - "Complexo de Produção de Proteína Animal - Estratégias Agroindustriais para as Cooperativas"

Anexo 7: Organograma – Moinho Pacífico Ind. e Com. Ltda.



Revisitando o Moinho Pacífico em 1996

Elizabeth M. M. Q. Farina e Márcio Bobik Braga

“Aqui jaz Moinho Pacífico”, Lawrence Pih, setembro de 1994.

Com esta frase, Lawrence Pih iniciou seus comentários após um intenso e caloroso debate do estudo de caso, apresentado pelo PENSA, durante o IV Seminário Internacional de *Agribusiness*. Para muitos empresários que participaram dessa dinâmica, o Moinho não tinha futuro e, na verdade, estava à venda. Seu endividamento era alto, tratava-se de uma empresa de médio porte que teria de enfrentar grupos econômicos diversificados, em um ambiente de forte pressão competitiva, com preços predatórios da farinha. Além disso, a forte centralização da gestão do Moinho na figura de seu proprietário parecia colidir com o aumento das atribuições associadas ao negócio: esforços de venda, compras internacionais, logística de abastecimento, segmentação do mercado.

Passados três anos da elaboração do estudo de caso, o Moinho Pacífico sobrevive, o que não é pouco dentro de uma indústria que está se concentrando rapidamente. Mais do que isso, o Moinho Pacífico cresceu em termos de faturamento, volume de produção e participação no mercado. Hoje, oscila entre o primeiro e o segundo moinho do Estado de São Paulo.

Após cinco anos de desregulamentação, o sistema agroindustrial do trigo ainda passa por profundas mudanças que vão desde a produção até o consumo doméstico de derivados. A triticultura nacional foi o segmento que mais sofreu com a abertura do setor à concorrência externa, tendo apresentado uma queda de 75% no volume de produção entre 1987 e 1995.

O setor moageiro, dada a intensificação da concorrência, tanto no mercado de farinhas quanto no de derivados, vem passando por um forte e doloroso ajuste que aponta para o enxugamento produtivo, a reestruturação tecnológica e a concentração econômica. O processo de abertura comercial, além de intensificar a concorrência no setor, trouxe

aos consumidores uma vasta variedade de produtos derivados de farinha, com qualidade e preços atrativos, deixando-os mais exigentes e seletivos. O quadro de instabilidade econômica e altas taxas de juros levou os empresários do setor a buscarem fontes alternativas de financiamento no mercado internacional. O novo ambiente competitivo vem colocando uma série de dificuldades e desafios ao setor, criando, entretanto, amplas e novas oportunidades de investimento.

Em 1993, por ocasião da elaboração do Estudo de Caso PENSA – “Moinho Pacífico: Ajustamentos à Realidade do Livre-Mercado” –, procurou-se avaliar o ajuste do Moinho Pacífico à nova realidade de mercado decorrente da desregulamentação. O Estudo destacou a estratégia da empresa em se antecipar às mudanças, investindo em tecnologia de produção, bem como em se manter como uma empresa de médio porte, sem deixar de adotar uma postura agressiva de mercado. Naquele importante momento, os pontos críticos ficaram por conta das estratégias de crescimento a longo prazo, concorrência e centralização administrativa. Passados três anos desde a elaboração do Estudo, as questões continuam em evidência.

Com um faturamento estimado em 90 milhões de dólares para 1996 e uma meta de 120 milhões de dólares para 1997, o Moinho Pacífico segue com sua estratégia de investimento em tecnologia e automação em todo o processo produtivo. Graças a isso, conta atualmente com uma capacidade de produção de 1600 toneladas/dia, das quais 500 toneladas são produzidas por equipamentos ultramodernos, e as 1100 toneladas restantes já utilizam sistemas e equipamentos modernos. Este foi o resultado da maturação dos investimentos em curso durante a elaboração do estudo de caso (1993) e que explicavam parcialmente a dívida do Moinho naquele momento.

A modernização da empresa permitiu que as atuais 1600 toneladas fossem produzidas com 180 funcionários contra os 196 funcionários de 1993, quando produzia 900 toneladas/dia, com tendência de redução adicional. A modernização do moinho tem sido realizada com um processo paralelo de sucateamento das linhas antigas. Na visão de Lawrence Pih, a venda dos equipamentos equivaleria a manter a elevada capacidade ociosa que vigora na indústria moageira.

A preocupação, no entanto, não se restringe à área tecnológica, mas também à logística de transporte. Recentemente a empresa iniciou a construção de uma nova unidade no Paraná, estrategicamente próxima à principal região de produção nacional e da Argentina, principal fornecedor do trigo importado. Outra grande preocupação da empresa

diz respeito ao possível esgotamento do *funding* internacional. Por outro lado, os financiamentos com fontes internas ainda são escassos e correm a juros proibitivos. Trata-se, no entanto, de um problema que depende mais da conjuntura macroeconômica do país.

Os investimentos em tecnologia de produção, tidos como uma das principais estratégias, inserem-se no contexto de entrada de empresas internacionais como a Cargill, a Bunge e a Glencore no setor de moagem. Existe ainda o receio de que a Argentina venha concorrer no mercado de farinhas, já que esse país, além de ter uma grande capacidade ociosa e baixos custos de produção e transporte, deverá experimentar uma super-safra em 1997. Na visão do empresário Lawrence Pih, a única forma de enfrentar os grandes concorrentes é através da modernização dos moinhos, aumento da produtividade e redução de custos.

Atualmente, o setor moageiro como um todo vem buscando encontrar novas oportunidades de mercado no setor de derivados. A fabricação de misturas pré-preparadas para pães tem sido apontada como sendo um dos principais nichos de mercado a ser explorado. O Moinho Pacífico, no entanto, mantém uma estratégia de cautela na fabricação dessas misturas que enfrentarão, segundo a empresa, o conservadorismo do ramo de padarias. Seus principais clientes continuam sendo as padarias e o grande desafio é manter esse mercado, principalmente em decorrência da possível ameaça da farinha argentina.

As atividades do Moinho Pacífico continuam centralizadas no empresário Lawrence Pih. Segundo ele, esta é uma das formas de tornar ágeis as decisões administrativas num ambiente de grandes e rápidas transformações. Consistente com essa visão, pretende continuar a ser uma empresa de médio porte, porém agressiva em um momento em que crescem as ameaças de concorrência por parte de grandes grupos estrangeiros. Por isso a preocupação com o investimento em tecnologia e a logística de transporte. A visão a longo prazo é traduzida nas palavras do empresário: "Não posso pensar somente no amanhã; tenho de pensar no que vai acontecer daqui há 10 ou 15 anos".

Notas de apoio didático e teórico

O caso Moinho Pacífico trata de uma importante mudança no ambiente institucional do país e de como essa mudança afeta as decisões

estratégicas da empresa no tocante a investimentos em processo, equipamentos e ao próprio mercado. O estudo é um excelente exemplo de ajustamento de toda uma cadeia produtiva à desregulamentação governamental: como os diferentes segmentos são afetados, a reorganização e as alterações nas relações entre os segmentos.

O problema foi inserido em uma visão sistêmica, onde a análise não se limita à moagem, mas contempla o mercado consumidor de derivados do trigo, a distribuição, o setor triticultor e as articulações entre os segmentos que compõem o sistema agroindustrial do trigo. A metodologia desenvolvida pelo PENSA está por trás da coleta e organização das informações do estudo de caso e tem como base teórica a Teoria da Organização Industrial (OI) e a Nova Economia das Instituições (NEI).

A OI define as linhas de análise para cada segmento específico, elencando os elementos que compõem o ambiente competitivo das empresas e suas estratégias para investir e crescer.

A NEI enfatiza a importância das regras do jogo, denominadas instituições, que norteiam as ações da sociedade mais ampla onde operam as empresas. Dentro do ambiente institucional de referência, o sucesso das estratégias empresariais vai depender de sua capacidade de controlar e orientar as transações mantidas com seus clientes (processadores, distribuidores ou mesmo o consumidor final) e com seus fornecedores. O controle e direcionamento dessas transações é denominado de "governança". Os contratos formais, relações comerciais duradouras ou mesmo a troca no mercado podem desempenhar este papel. O importante é que a estratégia individual da empresa depende de uma rede de transações, incluindo as que se estabelecem dentro da própria empresa, para ser bem-sucedida.

A análise dos fatores institucionais e das estruturas de governança são particularmente importantes no caso em foco, face às mudanças ocorridas no sistema pela desregulamentação, pela abertura comercial e pela integração regional (Mercosul).

Bibliografia

FARINA, E. M. M. Q. 1996. *Reflexões sobre a desregulamentação de sistemas agroindustriais*, tese de livre-docência apresentada ao Departamento de Economia da Universidade de São Paulo, 2ª parte.

SCHERER, F. M. & ROSS, D. 1990. *Industrial market structure and economic performance*, Rand McNally & Co., Chicago, 3ª edição.

WILLIAMSON, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*, Free Press, Nova York, 449 páginas.

ZYLBERSZTAJN, D. 1995. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*, tese de livre-docência apresentada ao Departamento de Administração da FEA-USP.

capítulo 3

Illycaffè: Coordenação em Busca da Qualidade

Decio Zylbersztajn e Marcos Fava Neves

Supervisão: Elizabeth M. M. Q. Farina

A empresa

Quando Francesco Illy, membro do exército do Império Austro-Húngaro, chegou a Trieste não imaginou que seu plano tivesse a repercussão internacional obtida. Como empresário inovador, soube aliar seu lado empresarial ao do amante dos pequenos prazeres da vida.

O sr. Illy estava decidido a produzir o melhor café do mundo. Desde o princípio entendeu que a qualidade do produto final dependeria de uma série de ações coordenadas ao longo da cadeia do café, que iria desde a escolha da matéria-prima adequada até o modo de preparo do produto junto ao consumidor final. Qualquer erro seria fatal para o padrão de qualidade da bebida desejada.

Em 1933, o sr. Illy inventou e patenteou o sistema de pressurização, que substituiu o oxigênio da embalagem do café por nitrogênio. Mais do

que evitar a oxidação, o gás inerte permitia uma ação físico-química que garantia a fixação dos aromas do café até o consumidor final.

Em 1956, o dr. Ernesto, filho do sr. Francesco, assumiu a direção e manteve a filosofia do fundador da empresa. Ele próprio um químico, entendeu ser necessário uma melhor compreensão do processo de elaboração do café, nada mais do que uma infusão, cujas características, entretanto, são de difícil definição. Assim sendo, o dr. Ernesto criou um laboratório de pesquisa na empresa, que passou a estudar tecnicamente a arte de produzir um excelente café espresso*.

Esta ação evoluiu para a organização de relações contratuais com universidades e para a criação de instituições como a Association Scientifique International du Café, Physiological Effects of Coffee e o Institute for Scientific Information of Coffee, todos presididos pelo dr. Illy. A profunda compreensão das características determinantes do aroma, sabor e estabilidade do produto passou a ser entendida como necessária para que os objetivos da empresa fossem atendidos.

A Illycaffè é uma empresa familiar, atualmente presidida pelo dr. Ernesto Illy, tendo sua esposa Anna como vice-presidente e seus quatro filhos, Francesco, Riccardo, Anna e Andrea, respectivamente ocupando as posições de Consultor Corporativo, Diretor de Vendas e Marketing, Diretora de Suprimento e Responsável pelo Programa de Qualidade.

A missão da empresa é estimular, guiar e satisfazer as demandas de consumidores por cafés espessos de alta qualidade por meio do suprimento do produto e serviços necessários para sua transformação. Esta missão tenta ser atingida por meio da paixão pela qualidade, desejo de pagar por qualidade, habilidade para passar esta qualidade ao consumidor e prioridade no elemento hedonístico do consumo de café, e não no aspecto fisiológico. São atitudes denominadas pela Illycaffè como "fórmulas para o sucesso".

O estabelecimento de uma filosofia baseada na qualidade implicou estender a ação não apenas às fases de produção, mas também a um bem-cuidado sistema de comunicação publicitária, vendas e distribuição, permitindo a definição de um prêmio pago pelo produto em termos do preço praticado no mercado.

A Illycaffè decidiu ser uma empresa de uma única marca e um único produto. O *blend* produzido permite um imediato reconhecimento

* Palavra originada do verbo italiano "esprimere" que significa espremer, prensar.

pelo consumidor, definindo um padrão de qualidade único. O dr. Illy define como "elixir" a infusão preparada com o seu produto.

A diferenciação existente dá-se pela apresentação do produto em embalagens de 250g (em pó, em grão e descafeinado), 2,5kg (torrado) ou ainda em sachês especialmente desenvolvidos para uso na máquina de café espresso Illy-Krups. Adicionalmente, a empresa produz quatro diferentes pontos de torra: três para o mercado italiano e um para exportação.

O desenvolvimento da embalagem em sachês é um bom exemplo da preocupação da empresa com a qualidade. Percebeu-se a existência de inúmeros erros que o operador da máquina de espresso pode cometer, comprometedores da qualidade do produto final. O sachê permite a redução do número de variáveis sob o controle do operador, tais como o volume do pó, a pressão exercida sobre ele, a limpeza da máquina, entre outras, aumentando as chances da produção de um café especial.

Para manter a fidelidade do consumidor, a Illycaffè sabe que necessita de 50 grãos para fazer uma xícara do elixir. Bastará um grão com defeito, para lançar por terra todo o esforço da empresa. Além dos cuidados especiais com a aquisição do produto, para o que os métodos tradicionais de classificação são totalmente inapropriados, a Illycaffè utiliza um sistema de seleção baseado em luminescência do grão (*Near Infra Red Spectrophotometer*), o que elimina aproximadamente de 2 a 3% da matéria-prima, que é descartada por possuir película com presença de microorganismos que afetam a qualidade da bebida. Um grão que passa pelos testes de qualidade tradicionais pode ficar retido no processamento na fábrica da Illycaffè.

A preocupação com a qualidade levou o dr. Illy a estruturar diferentes programas de pesquisa e desenvolvimento, tanto em nível interno como em conjunto com universidades européias; assim, há, entre outros, o desenvolvimento de novos produtos, automação de linhas de produção, pesquisas sobre novos métodos de classificação por fluorescência, busca de métodos de avaliação não destrutivos, desenvolvimento de equipamentos para preparo.

Estando a par de uma coleção de material genético de café, no Brasil, prestes a ser destruída, o dr. Illy adquiriu uma propriedade no Estado de São Paulo, onde passou a acompanhar o desempenho de qualidade de todos os indivíduos (pés de café) da coleção, adotando o mesmo método de classificação do produto utilizado para definir as ordens de compra. O trabalho vem mostrando interessantes resultados com o destaque de algumas plantas como geradoras de excelentes cafés.

O desempenho

A partir dos anos 80 foram estabelecidas regras para uma nova estratégia de marketing. A empresa passou a concentrar-se no canal de “espresso”, estabelecendo uma clara diferenciação do seu produto em face da competição.

Esta filosofia fez com que a Illycaffè apresentasse crescentes resultados econômicos, atuando no segmento de café espresso em 35 países. As quantidades vendidas dobraram nos últimos cinco anos, o Retorno Sobre o Investimento (ROI) cresceu de 10,51% em 1987 para 19,74% em 1991, dobraram também os pontos de venda nos últimos cinco anos, e o *market share* da Illycaffè para o segmento de espressos na Itália passou de 11,2% em 1989 para 21,2% 1992. As vendas, apenas comparando 1992 em relação a 1991, aumentaram 12,78% (4245 toneladas em 1992 e 3765 toneladas em 1991). O total de vendas em 1992 foi de aproximadamente 84 milhões de dólares e a renda líquida (antes de impostos) de 4,25 milhões de dólares. Mais adiante encontram-se alguns indicadores financeiros dos últimos cinco anos e o Balanço Patrimonial para 1992.

As vendas indicadas ocorreram predominantemente no mercado italiano e podem ser visualizadas na seguinte tabela:

Vendas da Illycaffè em 1991 e 1992	(em dólares)	
	1991	1992
vendas de café na Itália	51.490.425	70.293.536
vendas em outros países	8.882.565	10.718.132
vendas de grãos verdes	236.000	419.210
outras vendas (Itália)	1.478.120	1.941.651
outras vendas (exterior)	1.018.226	1.157.989
serviços	61.524	132.566
TOTAL DE VENDAS	63.166.860	84.663.084

Fonte: Information Report 1992

Taxa de câmbio: 1991=1300,3; 1992=1114,0 (valores correspondentes à média de julho)

O mercado

A produção mundial de café tem oscilado em torno de 93 milhões de sacas por ano. Os maiores produtores mundiais são os países da América Central e América do Sul, Ásia e África. A Organização Internacio-

nal do Café (OIC), que conta com países tais como Brasil, Colômbia, Uganda, México, Guatemala, Costa Rica, Quênia e Indonésia, regulava o mercado de café até 1989, definindo cotas de exportação para cada membro no sentido de melhor satisfazer a demanda e garantir preços.

Segundo o dr. Ernesto Illy, este acordo trouxe as seguintes consequências: o sistema baseou-se na redução da oferta sem diferenciação de preços refletindo atributos de qualidade, induzindo produtores a focalizar aspectos de quantidades e produtividades. O caminho mais fácil para aumentar a demanda se deu por meio da redução de preços para as torrefadoras. Finalmente, esta política induziu a concentração, pois as torrefadoras demandavam grandes lotes de qualidade média, de mais fácil suprimento. O mercado de cafés verdes se adaptou, tornando o produto uma *commodity*, ou seja, um mercado indiferenciado onde apenas o preço determinava a demanda.

Com a suspensão do acordo, houve uma tendência maior para o mercado diferenciado, abafada porém pelos grandes estoques internacionais existentes.

Segundo a revista *Euromonitor*,¹ as vendas de café vêm apresentando tendência declinante nos principais mercados europeus. Esta tendência é apontada como resultante da agressividade das campanhas de produtos substitutos, em especial dos refrigerantes e sucos naturais. O relatório aponta a volatilidade dos preços, afetada pelo desenvolvimento das negociações da OIC. Esta variável é avaliada pela Illycaffè, que acompanha os resultados da suspensão das cotas fixadas pela Organização.

Basicamente o mercado apresenta uma diminuição da produção nos países produtores, consumo estabilizado, altos estoques tanto nos países produtores como nos consumidores e um conseqüente declínio dos preços internacionais do produto. As exportações totais foram de 73,2 milhões de sacas em 1989/90, e 72,8 e 77 milhões nos anos seguintes.

Outros fatores apontados pela *Euromonitor* são a preocupação com os efeitos da cafeína na saúde do consumidor e a relação da preferência do consumidor de café associada às faixas etárias mais avançadas.

A situação em 1991 foi de um consumo de 72 milhões de sacas, sendo que as seis maiores companhias absorveram aproximadamente 70% da demanda. Entre outras, a General Foods Jacobs Suchard (18 milhões de sacas), a Nestlé (18 milhões), a Procter & Gamble (6 milhões), a Sara

1. "Market reserarch Europe", *Euromonitor*, dezembro de 1991, v. 23.

Lee Dowe Egberts (6 milhões), a Lavazza (2 milhões) e a Ueshima (2 milhões) formam o concentrado grupo das indústrias.

Estas indústrias estão interessadas em lotes de no mínimo 10.000 sacas. Uma vez que a maioria dos produtores de café não tem grandes lotes, as compras se dão via associações e cooperativas, a partir de lotes misturados. Deste modo, a qualidade dá lugar à uniformidade, o mercado se adapta e o resultado é um declínio geral da qualidade.

As projeções indicam, de maneira geral, que o consumo de cafés normais tende a continuar caindo, e os segmentos de cafés espresso e especiais tendem a crescer, devido ao desenvolvimento do gosto dos consumidores pela maior qualidade e origem do produto.

O segmento de cafés especiais

Como resposta a tais tendências, as grandes empresas do setor vêm investindo pesadamente em novos produtos com maior valor adicionado. O segmento de *premium coffee* registrou a entrada da General Foods (Maxwell House Master Collection e Private Collection) e da Nestlé (Hill Bros Gold Blend). A entrada das grandes corporações é uma resposta à falta de perspectiva de crescimento do mercado tradicional, e portanto a importância do segmento de maior valor adicionado. As aquisições e fusões também indicam a busca de um posicionamento estratégico mais solidificado no novo mercado pan-europeu, como mostra a diminuição do número de torrefadoras de 2000 para 750 na Itália, apontada em relatório da Illycaffè. O fator "conveniência" é indicado como determinante de novos tipos de consumo, bem como de inovações na embalagem e em uma nova geração de equipamentos.

Dentro de um mercado relativamente maduro, os segmentos de cafés *premium* se apresentam promissores. No segmento de cafés torrados, o café para filtro representa 73,9% do total, o *medium ground* representa 23,5% e o café espresso representa 2,6%, segmento esse em franca expansão.

A Itália representa o principal mercado para a Illycaffè, totalmente dedicada ao tipo espresso, perfazendo 3380 toneladas no total de 4245. As vendas na Itália vêm aumentando ano a ano, tendo crescido 11,84% em 1991 e 17,73% em 1992. O segmento de consumo doméstico é o mais promissor, tendo crescido 30% no último ano. Segundo dados da Nielsen, a Illycaffè detém o seguinte *market share* (em volume):

Empresa	Tipo de consumo (em %)	
	bar	doméstico
Lavazza	5,0%	24,1%
Segafredo	4,6%	7,8%
Illycaffè	2,6%	9,8%

Fonte: Illycaffè

No mercado internacional, houve pequena redução das vendas causadas pela mudança na estratégia de distribuição no mercado alemão, antes realizada pela HAG-GF. Nos países pertencentes ao Benelux, nos EUA, na França e na Grécia, as vendas aumentaram com relação ao ano de 1991. Se na Europa o segmento espresso se aproxima de 5% do mercado, na França chega a 20% e na Itália a 25%.

A ação da Illycaffè no mercado de espresso é ditada pela especialização. Primando pela qualidade, a empresa atua junto aos seus clientes potenciais, oferecendo um acompanhamento nas vendas e um "seguro", onde as vendas são acompanhadas por seis meses. Caso não superem o desempenho anterior ao uso do produto Illy, esta empresa será ressarcida dos custos mais os lucros esperados. Cabe lembrar que o seu preço é cerca do dobro do seu mais próximo concorrente.

A distribuição em território europeu foi analisada em recente estudo de caso desenvolvido pela Universidade Bocconi de Milão. A estratégia adotada é estabelecer contratos com agentes na França, Alemanha e Holanda, e administrar outros mercados a partir da sede em Trieste. Os contratos com os distribuidores assumem características específicas em cada país, mas em geral permitem grande flexibilidade para o representante local em termos de políticas de preços e promoção.

Esta liberdade provocou um resultado de preços não-uniformes no território europeu, permitindo o risco de ações de intermediação comercial cada vez que as margens permitissem. Alguns contratos foram muito favoráveis aos distribuidores, como o da Alemanha, comprimindo severamente as margens da Illycaffè, já limitadas pelo mercado.

O custo imposto pelo sistema de delegação foi o do afastamento da Illycaffè do seu consumidor, e a capacidade limitada de exercer controles sobre os agentes locais. A questão que se coloca é a da eficiência dos contratos com distribuidores para um produto tão exigente e para o qual a identidade da empresa e consumidor é fundamental. A decisão da Illycaffè foi a de integrar a distribuição, adquirindo as empresas distri-

buidoras nos diferentes países ou estabelecendo novas cláusulas contratuais que permitiam total acesso ao cliente pela Illycaffè, caso da Alemanha.

O resultado desta estratégia foi o estabelecimento de fortes vínculos com o cliente, com a definição de estratégias especiais de fortalecimento dos mesmos, proporcionando uma real relação de fidelidade com a marca.

Estratégia de suprimento

Em síntese, são produzidos no mundo dois tipos de café: o *arabica* (responsável por 3/4 da produção total) e o *robusta* (responsável por 1/4 do total). O café *arabica*, de maior qualidade e maior preço, tem sabor doce e aromático. Contém teor de cafeína entre 1,1 a 1,7%. O tipo *robusta* apresenta maior produtividade, porém sabor não tão agradável e taxa de cafeína aproximadamente duas vezes maior. A Illycaffè só adquire café do tipo *arabica*.

A produção do café espresso no padrão de qualidade exigido pela Illycaffè depende do suprimento de uma matéria-prima de padrão muito definido e estável. O café, como uma *commodity*, pode ser adquirido no mercado europeu dos *dealers*; entretanto, a classificação usual torna inviável a obtenção do padrão de qualidade desejado.

Quando funcionava o esquema do IBC, a Illycaffè era obrigada a comprar de exportadores credenciados que compravam cafés de diferentes origens, faziam os *blends* e exportavam um produto muito aquém das necessidades de qualidade da Empresa. Com a extinção do IBC, permitiu-se o registro de exportadores, entre os quais o escritório Carvalhaes, que já operava no mercado interno desde 1918.

Esta empresa criou a Porto de Santos (PDS), que passou a assessorar cooperativas e grandes produtores com a intenção de realizar exportações diretas. A Illycaffè buscava um agente no Brasil que pudesse adequar-se a um projeto muito especial visando a obtenção de cafés com origem definida e que tivessem o padrão de qualidade não encontrado no mercado.

Assim, a Empresa procedeu a uma concorrência da qual participaram grandes *traders* multinacionais. Foi a PDS que se adequou ao espírito e à filosofia de um projeto que necessitava de um tratamento artesanal.

Assim, mais uma empresa somou-se à Illycaffè para concretizar o projeto de qualidade.

Da mesma forma que a Illycaffè precisou desenvolver controles maiores sobre a distribuição, controles estes explicados no estudo de caso realizado pela Universidade Bocconi, entendeu que também necessitava manter algum tipo de ação coordenadora sobre a oferta, uma vez que o mercado tradicional não podia resolver seu problema de suprimento.

Os *dealers* que atuam com grandes partidas do produto exercem um tipo de controle de qualidade suficiente para o atendimento das necessidades das empresas típicas, mas não da Illycaffè. A existência de padrões não garante seu estrito cumprimento; além do mais, existem atributos de qualidade cuja mensuração é muito difícil, não sendo possível tornar rotina o seu controle. Desde 1933 a Illycaffè adquire cafés brasileiros, inicialmente por meio da empresa de exportação Newmann-Gepp e atualmente pela Porto de Santos.

O Brasil perdeu a marca e a liderança no mercado dos cafés de qualidade. Na verdade, o Brasil produz todas as qualidades de cafés, desde as bebidas Rio até as bebidas suaves especiais. Entretanto, não recebe o prêmio pela qualidade equivalente à dos cafés preparados na América Central e na Colômbia. Esta diversidade de padrões de qualidade deve-se aos fatores edafo-climáticos condicionantes da produção e, em especial, ao tratamento pós-colheita.

O dr. Aldir Alves Teixeira, um dos maiores especialistas mundiais em qualidade de café, explica que o café brasileiro é preparado com a secagem pós-colheita feita no terreiro. Mais do que permitir uma redução no custo do processamento pós-colheita, esta característica condiciona a migração dos açúcares presentes na goma que envolve o grão, dando ao produto aquilo que os especialistas denominam "corpo". Os industriais estrangeiros sabem que o café brasileiro é indispensável para compor e dar base aos *blends* utilizados, exatamente pela razão indicada.

Indagado a respeito, o dr. Illy afirma que "seria muito difícil ou impossível substituir o café brasileiro do seu *blend*, que contém também cafés do tipo lavado. O produto brasileiro confere aroma e corpo ao *blend*, que provém da migração dos açúcares da goma para o grão".

As condições climáticas nas diferentes áreas produtoras são importantes para a definição da qualidade do produto final, uma vez que condicionam o processo de colheita. No caso brasileiro, a colheita pode ser feita no chão ou no pano, ou seja, derruçando os frutos da planta de uma única vez, colhendo-os em diferentes fases de maturação. Se existe

a vantagem da secagem no terreiro, existe a desvantagem deste tipo de colheita, que dificulta a homogeneização de partidas para atender as especificidades de processamento.

O dr. Teixeira vem fazendo um trabalho de difusão de tecnologia junto aos produtores de café de regiões de boa bebida, informando sobre as ações necessárias para a obtenção de frutos de boa qualidade tais como o transporte mais rápido do café colhido para o terreiro, a boa utilização do terreiro e o maior número de "viradas" do café em fase de secagem.

No caso colombiano, com uma precipitação de 4000 mm concentrada na colheita, o método não pode ser aplicado. Ou seja, ou se colhe o produto fruto por fruto maduro do pé, ou se perde a produção caso o fruto caia no chão. O processamento que se segue à colheita na Colômbia e países da América Central é conhecido como via úmida, onde se despolpa e degoma o fruto maduro após a colheita. Tais produtos ganham em homogeneidade, mas perdem nos atributos de qualidade relacionados aos açúcares da polpa.

Sabe-se que alguns atributos de qualidade, como o teor de óleos essenciais associados ao *bouquet*, são definidos pela altitude do local de produção. Assim, os países da América Central não classificam o café pelo número de defeitos, como se faz no Brasil, uma vez que não existem defeitos, já descartados no preparo. Em vez disso, utilizam-se da classificação pelo local de origem, que envolve a altitude do local de produção, que passam a ser reconhecidos no mercado internacional, configurando diferenciais de preços pelo produto.

Coordenação da oferta

Ao comprar e processar cafés de origem brasileira desde o início das atividades, a Illycaffè passou a ter constantes problemas com a variabilidade da matéria-prima, conforme seu padrão de exigência foi ficando mais estrito. Pelas razões indicadas, não existe a possibilidade de utilizar apenas café de uma origem, uma vez que o *blend* é um dos desenvolvimentos tecnológicos que conferem e definem a qualidade do produto.

A Illycaffè adquire cerca de 100.000 sacas de café ao ano, sendo que o de origem brasileira corresponde a cerca de 55 a 60% do total processado, ou seja, de 55 a 60 mil sacas ao ano. Para garantir um produ-

to dentro dos padrões de qualidade desejados, a empresa contratou o dr. Aldir Alves Teixeira, que montou um laboratório de controle de qualidade na cidade de São Paulo, adequadamente equipado para definir a qualidade das amostras. Tal laboratório está sendo estruturado para funcionar acoplado ao laboratório da Illycaffè em Trieste, na Itália.

O sistema de aquisição é fundamentado por padrões técnicos enviados por computador para Trieste, onde se define a ordem de compra. Cada aquisição é uma operação individual e corresponde a um lote definido de 300 sacas, inviabilizando contratos a longo prazo. Tal impossibilidade deve-se à existência de uma variação natural dos atributos de qualidade exigidos pela Illycaffè, de tal forma que cada lote é analisado e o negócio é fechado via contratos *spot*.

O sistema de aquisição implantado estabelece a coleta de uma amostra pela empresa Porto de Santos. Esta empresa homogeneiza a amostra dividindo-a em três partes: uma parte é enviada para Trieste, quando a pontuação for positiva; outra parte é enviada para o dr. Teixeira; e uma terceira fica em seu poder. A análise é feita simultaneamente em São Paulo e Trieste, sendo os resultados cruzados.

A permissão para a compra é feita, sendo então negociado o preço, com base no mercado, entretanto sempre com um considerável prêmio para o produtor. O prêmio tem correspondido de 25 a 30% sobre os preços de mercado para cafés de excelente qualidade. Em junho de 1993, enquanto o mercado normal pagava aproximadamente 63 dólares por saca para o café "bica corrida", a Illycaffè estava pagando cerca de 88 dólares por saca.

A Illycaffè criou uma sinalização de preços para o produtor, passando a estimulá-lo a produzir os atributos de qualidade demandados. Mais do que isto, introduziu um sistema de *feedback* de informações para o produtor, que passa a entender quais os aspectos a serem melhorados no seu produto para atingir o padrão desejado. Perceba-se que no sistema tradicional de comercialização, o produto é descaracterizado assim que deixa a propriedade, inviabilizando qualquer retorno de informações.

No sentido de fortalecer o estímulo à produção de produtos de qualidade, a Illycaffè estabeleceu um prêmio para os 10 produtores melhor classificados em um concurso anual. A partir de maio procede-se à divulgação do concurso, e em setembro encerram-se as inscrições. As amostras são colhidas inicialmente pelo próprio produtor e enviadas à empresa ADS, que organiza o concurso, sendo descaracterizadas quanto à origem e proprietário e enviadas para o dr. Teixeira devidamente codificadas.

Uma vez classificadas, são devolvidas para a ADS, que identifica os 50 primeiros colocados e informa ao dr. Teixeira. Depois, uma nova amostra será colhida pelo dr. Teixeira no local de depósito do café e enviada para a ADS para nova codificação e análise. Finalmente serão escolhidos 10 produtores vencedores que recebem prêmios em dinheiro.

Em 1991, cinco dos dez premiados foram da região de Patrocínio, em Minas Gerais. Em 1992, nove dos dez premiados foram daquela região, uma área típica de cerrado com excelentes condições para produzir cafés de qualidade e cuja incorporação à produção de café é relativamente recente. Na entrega do prêmio de 1992, um dos premiados fez a seguinte declaração: "Sou produtor de café há 15 anos e nunca o governo brasileiro me premiou. Precisou aparecer uma empresa estrangeira para reconhecer o meu trabalho".

Vários produtores de Patrocínio foram entrevistados. O sr. José Garcia (45 ha) afirmou: "O concurso Illycaffè foi um marco para a cafeicultura regional. Fez com que abríssemos os olhos para um mercado que não sabíamos existir". O sr. Tadao Nobuyasu (390 ha) afirmou que nunca tinha imaginado poder ganhar mais com qualidade, até que vendeu 3000 sacas para a Illycaffè. O sr. Petrônio Pereira (160 ha) considera a Illycaffè um grande achado para a cafeicultura nacional, pagando preços até 50% acima do mercado, quebrando a presença negativa do governo. O sr. Aguinaldo Lima (30 ha) acha que a Illycaffè usou de inteligência e criatividade, tendo iniciativa e coragem de promover um concurso mesmo com a posição contrária dos exportadores.

Recentemente a Illycaffè recebeu carta do sr. Vinícius C. Ferrero, produtor de Altinópolis, São Paulo, agradecendo-a pela iniciativa tomada, geradora de mudança na mentalidade dos produtores, afirmando que o adicional de preços recebido pelas suas vendas à Illycaffè foi totalmente investido em infra-estrutura para melhorar a qualidade de seu café.

Fugindo da *commodity*

A região do cerrado mineiro tem características de altitude, pluviosidade (baixa pluviosidade na colheita) e solos excelentes para a produção de um café de alta qualidade. Com tratamentos culturais adequados, especialmente correção de fertilidade dos solos, o produtor pode atingir um padrão diferenciado de qualidade. Com a queda dos preços experi-

mentada pela cafeicultura brasileira nos anos 90, esta poderia ser uma saída promissora para aquela região, em especial se o mercado reconhecesse os atributos de qualidade do produto.

A região compreende 45 municípios com cerca de 3500 produtores. Estima-se que existam 440 milhões de pés de café cultivados em 159 mil hectares. A região produziu aproximadamente 3 milhões de sacas em 1991, 2,1 milhões em 1992 e 2,4 milhões em 1993, o que representa 12% da produção nacional.

Segundo produtores da região entrevistados, o concurso promovido pela Illycaffè, seguido pela sua ação de aquisição na região, indicou a existência de um mercado que os produtores da região ou desconheciam, ou não conseguiam uma sinalização plena, via preço, para a sua produção. Os exportadores mais voltados para lidar com grandes partidas classificadas pelo sistema tradicional de defeitos não representavam um canal adequado para os produtores do cerrado. A Illycaffè, buscando solucionar seu problema de suprimento de matéria-prima de qualidade, aproxima esta informação dos produtores. Estes, percebendo que com algum empenho poderiam obter preços maiores pelo seu produto, logo passaram a organizar-se.

Deu-se então a formação de oito associações aglutinadas ao redor do Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (Caccer), cujo objetivo é organizar a representatividade dos produtores da região, demarcar uma região de origem controlada, controlar a qualidade com padronização, selo de qualidade do produto, certificado de origem e prestar serviços que vão desde a padronização até o embarque e o transporte. Além disso, a associação busca estabelecer convênios e realizar o marketing comercial e institucional.

Esta ação coordenadora levou o Caccer a definir uma padronização alternativa para o café produzido na região, que não ignora a tipologia baseada no número de defeitos, mas incorpora fava, cor e altitude da área de produção. Assim, surge a marca "café do cerrado" com logomarca e tipos diferenciados (veja o anexo 2), no sentido da organização do moderno *agribusiness* voltado para a adição de valor. Mais especialmente, indica que um produto tradicionalmente tratado como uma *commodity* pode ser diferenciado, conseguindo levar ao produtor parte do prêmio pago pelo exigente consumidor no final da cadeia.

A Associação dos Produtores da Região de Patrocínio, a Acarpa, foi entrevistada e sua estratégia de atuação, explicitada. A Associação indicou explicitamente que está buscando definir uma campanha publicitária a partir dos resultados do concurso da Illycaffè, um indicador

nítido do padrão de excelência do seu produto. Outras regiões, como a Mogiana no Estado de São Paulo, têm plenas condições de produzir café de alta qualidade.

Além disso, a Acarpa passou a organizar o re-beneficiamento do produto, contactou a Rede Ferroviária para a preparação de vagões de carga adequados, contactou a Cia. Docas visando a estruturação de um armazém específico para café de alta qualidade e recebeu a visita de empresas de transporte marítimo que passam a interessar-se pelo transporte do produto diferenciado.

A busca pela qualidade tem sua contrapartida também no mercado interno nas ações da Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic), que está implementando o selo de qualidade e passando a produzir cafés de diferentes padrões para atender às exigências diferenciadas dos consumidores. O café brasileiro que sofreu forte intervencionismo do Estado passa agora por um momento de redefinição da sua ação, sem o Estado, com empresas como a Illycaffè e com o surgimento de fortes associações no nível dos produtores agrícolas, industriais e exportadores. Estamos reaprendendo a produzir, a industrializar e a beber café.

Desafios

A atuação da empresa no segmento escolhido é identificada pelo dr. Illy como um projeto de vida. A Illycaffè conseguiu motivar e organizar a produção e educar o consumidor. É como se o consumidor da Illycaffè se tornasse refém da qualidade.

Com o aumento do segmento espresso na Europa, com a valorização da qualidade nas áreas produtoras e o conseqüente aumento na produção de cafés deste tipo, espera-se reverter o processo de retração do mercado consumidor voltando, a longo prazo, a crescer o mercado de café. Ao mesmo tempo espera-se que o nicho de cafés finos, onde a Illycaffè atua, cresça quantitativamente.

Se tal quadro concretizar-se, como reagirão as empresas concorrentes? As pequenas torrefadoras poderão interessar-se pela melhora da qualidade, poderão adquirir matérias-primas no Brasil e ameaçar o crescimento da Illycaffè?

Se o mercado espresso crescer além dos 5% na Europa e se a tendência de crescimento no mercado norte-americano se solidificar, isto

poderá atrair as grandes multinacionais que já operam com café? O nicho pode interessar a estas empresas, ou o negócio é tão específico que apenas pequenas empresas quase artesanais poderão operá-lo?

A preocupação com pesquisa faz-se evidente aos olhos do dr. Illy; entretanto, as possibilidades da sua empresa são limitadas em face dos enormes custos exigidos pela pesquisa agrícola e industrial. Na fase industrial a Illycaffè vem desenvolvendo patentes desde 1933; entretanto, na fase agrícola, o Brasil não possui uma lei que permita a proteção da tecnologia, em especial aquela representada pelas novas variedades.

A diminuição do mercado de café tem a ver com a péssima qualidade do produto que leva a se produzir uma bebida que não atrai o jovem consumidor pela sua acidez e afasta o consumidor mais exigente. Sendo qualidade o resultado de um encadeamento de ações, depende também de programas de pesquisa estruturados que busquem o aprimoramento, desde a fase agrícola, industrial, até a fase de preparo da infusão.

De que forma a falta de um programa de pesquisas no Brasil e o baixo nível de investimentos do estado brasileiro nesta atividade poderão ameaçar o plano da Illycaffè de reverter a diminuição do mercado de café e aumentar a oferta de cafés de qualidade? O que poderia ser feito no Brasil para reverter esta situação?

Anexo 1

Dados Econômicos Básicos de 1988 a 1992 (em dólares)

	1988	1989	1990	1991	1992
ÍNDICE:					
Vendas	33 308 015	41 363 194	57 791 279	63 106 206	84 530 521
Outros rendimentos	923 032	1 054 363	1 681 317	1 850 342	2 507 181
Receitas de operações	3 211 806	2 435 504	6 221 131	6 650 773	10 491 023
Despesas de interesse	1 069 155	1 380 383	1 725 267	1 718 834	2 684 022
Receitas antes de impostos	1 670 284	1 013 983	3 148 914	4 249 019	7 224 417
Impostos	638 744	429 223	1 692 520	1 266 631	2 865 350
Receitas após impostos	1 031 539	584 760	1 456 394	2 982 389	4 359 066
Depreciação	849 248	1 015 479	1 428 818	1 588 095	2 401 257

Utilizada a taxa de câmbio média do mês de julho de cada ano.

Fonte: Illycaffè, Information Report

Balço Patrimonial Simplificado de 1992			
Ativo	Em US\$	Passivo	Em US\$
Ativos líquidos	2 964 049	Passivo corrente	17 337 686
recursos	36 551	bancos	935 696
conta postal	3 720	contas a pagar	9 783 401
conta bancária	2 923 778	outros pagamentos	948 978
Ativos investimentos		seguro social	967 956
financeiros	4 660 940	taxas alfandegárias	3 841 622
estoque do tesouro	496 535	outros	860 033
investimentos	4 131 282	Passivo de médio/ longo prazos	15 465 380
depósitos de garantia	33 123	Fundos de depreciação	10 040 520
Ativos correntes	33 678 220	Fundos de depreciação acelerada	2 846 302
inventário	6 982 636	Fundos de isenção de taxas	1 008 890
empréstimos	3 743 200	Renda por ano	4 359 120
contas a receber	12 722 507	Reservas	5 643 269
outros a receber	2 820 729	empregados/ identidade	1 930 176
papéis comerciais	6 607 165	contas duvidosas	316 354
cobranças deferidas	273 799	agentes/identidade	1 008 470
garantias diversas	528 184	reservas para despesas	327 436
Ativos intangíveis	1 787 896	reservas para investimentos	59 627
marcas e patentes	1 127 080	reservas para impostos	1 826 145
outros	660 816	reservas para riscos	175 061
Ativos técnicos	23 615 408	Outros	528 184
terra, fábrica e edifícios	6 470 024	Capital dos acionistas	9 477 162
plantas, máquinas e equipamentos	11 331 582	estoque de capital	1 885 268
equipamentos de laboratório	740 946	reserva legal	377 054
equipamentos escrit./móveis	3 100 886	outros	7 214 840
equipamentos de bar	483 425	TOTAL DO ATIVO	66 706 513
veículos	852 495	TOTAL DO PASSIVO	66 706 513
trabalho em processo	636 050		

Utilizada a taxa de câmbio lira/dólar média de julho de 1992 (1.113,9)

Anexo 2

Padronização Do Café Cerrado

Marca	Tipo	Bebida	Fava	Cor	Altitude
Cerrado <i>Gourmet</i>	2 até 10 defeitos	Estritamente mole	17/18 e 16/17/18	Uniforme grãos homogêneos	1100 m acima
Cerrado <i>Premium</i>	3 até 25 defeitos	Estritamente mole	16/17/18 e 15/16/17/18	Uniforme grãos homogêneos	900 m acima
Cerrado Fino	4 até 45 defeitos	Mole	16/17/18 e 14/15/16	Uniforme grãos homogêneos sem defeitos capitais	900 m acima
Cerrado Extra	6 até 86 defeitos	Duro para melhor	B/C	Uniforme grãos homogêneos	900 m acima
Cerrado <i>Standard I</i>	7/8 até 360 defeitos	Duro para melhor	B/C	Heterogêneo grãos com defeitos	900 m acima
Cerrado <i>Standard II</i>	3 até 12 defeitos	Duro	Indiferente	Heterogêneo característica	Indife- rente
Moka	2 até 12 defeitos	Mole	09/10/11	Uniforme grãos homogêneos	Indife- rente
Cerrado <i>Gold</i>	2	Mole	Dividido por peneiras 19/18/17	Uniforme grãos homogêneos	900 m acima
Cerrado Escolha	Caracte- rísticas	Duro	Caracte- rísticas	Heterogêneo grãos com defeitos livre de impurezas	Indife- rente

Anexo 3

Localização do cerrado mineiro



Revisitando a Illycaffè em 1997

Decio Zylbersztjan e Marcos Fava Neves

Introdução

Os desafios enumerados no texto apresentado indicam uma preocupação com algumas variáveis-chave para o futuro da empresa. São elas a preocupação com a reação das concorrentes em face do crescimento do mercado de espresso, e a atuação da Illycaffè na área de pesquisa agrícola no Brasil na ausência de uma legislação proprietária adequada.

Ao longo do texto, outras questões são indicadas, entre as quais destacam-se a preocupação com o crescimento da empresa que dava fortes sinais das suas intenções de atuação em diferentes países, a crescente complexidade gerencial que advém do crescimento, e o desafio da manutenção da qualidade do produto.

No sentido de obter informações recentes da empresa, efetuou-se uma análise dos balanços e relatórios recentes e uma entrevista com o dr. Ernesto Illy e com o dr. Aldir Alves Teixeira. Como apreciação geral, constatou-se um aprofundamento das estratégias indicadas no estudo de caso:

- ⇒ a empresa ampliou as operações em diferentes países, sempre por meio de subsidiárias sob seu controle;
- ⇒ o concurso de qualidade no Brasil teve seu escopo aumentado e a produção também seguiu a mesma tendência, cujos números serão apresentados posteriormente.

A principal informação obtida na entrevista com o dr. Illy foi a de que o limite ao crescimento da empresa não reside na *gestão*, uma vez que os métodos mais modernos lhe são disponíveis. Também não está no *acesso aos mercados*, uma vez que o produto tem tido excelente aceitação por parte dos consumidores em diferentes mercados internacionais. A principal limitação, hoje, reside na oferta de cafés de qualidade suficiente para manter o padrão desejado. Se este problema for estendido a outras empresas atuantes no mercado de espresso, esta pode ser uma boa notícia para os produtores brasileiros.

Os números da empresa

A Illycaffè apresentou um resultado líquido (após impostos) de 4877 milhões de liras² em 1993, 4498 em 1994 e uma redução para 2137 milhões em 1995.

Com relação ao número de empregados internos, a Illycaffè tem seu número aumentando desde 1990, quando contava com 168, chegando a 205 em 1997. Em vendas, a Illycaffè emprega cerca de 180 funcionários.

Em termos de produção, houve um aumento de processamento de 107,4 mil sacas em 1994 para 141 mil em 1995. Já em 1996, observa-se uma redução da produção para 107,3 mil sacas (veja a tabela 2).

Tabela 2: Dados de produção e faturamento da Illycaffè entre 1994 e 1996

Ano	Processamento (sacas)	Vendas (bilhões de liras)
1994	107.409	154,2
1995	141.026	193,2
1996	107.341	207,9

Fonte: Illycaffè

Embora a produção não tenha aumentado expressivamente, o número de países fornecedores ampliou-se consideravelmente, de 7 para 11, o que reflete a busca por cafés de alta qualidade.

O desempenho da empresa foi fraco em 1995, devido ao aumento dos preços da matéria-prima, que de certa forma não puderam ser repassados para o produto final. Há uma recuperação em curso em 1996.

O número de países em que a empresa opera passou dos 30 citados no caso, para 50 (veja a tabela 3). Esta informação indica a consolidação de uma estratégia de operação globalizada, que extrapola aquela indicada no caso, restrita, concentrada nos países europeus. Atualmente as operações nos Estados Unidos estão consolidadas e com boa representatividade do faturamento consolidado da empresa.

2. Taxa de câmbio aproximada: US\$ 1 = 1.500 liras italianas.

Tabela 3: Elenco dos países atendidos

Argentina	Islândia
Austrália	Israel
Áustria	Líbano
Bahrein	Maldivas
Benelux*	Malta
Brasil	México
Canadá	Noruega
Chipre	Nova Zelândia
Colômbia	Panamá
Congo	Polônia
Costa Rica	Portugal
Croácia	República Tcheca
Dinamarca	Rússia
El Salvador	Cingapura
Emirados Árabes Unidos	Eslovênia
Finlândia	Espanha
França	África do Sul
Alemanha	Coréia do Sul
Japão	Suécia
Inglaterra	Suíça
Grécia	Taiwan
Guatemala	Tailândia
Hong Kong	Turquia
Indonésia	Estados Unidos da América
Irlanda	Venezuela

Fonte: Illycaffè

* *Bélgica, Holanda e Luxemburgo*

Participação de mercado

A Illycaffè representou, em 1995, 6,1% do mercado de cafés expressos em bares, à frente do concorrente Lavazza (5,7%). No segmento de café espresso para consumo doméstico, o mercado é dominado pela marca Lavazza (24,2%), seguido do Splendid (13,5%) e da Illycaffè (9,8%).

Em termos de vendas, a Itália representa a grande maioria, apesar de ter sofrido ligeiro decréscimo em 1995 (1,5%). As vendas fora da Itália são dominadas pelos Estados Unidos (435 toneladas em 1995 contra 562 em 1994), seguidas pelos países do Benelux (319 toneladas em 1995 contra 268 toneladas em 1994), França (205 toneladas em 1995 contra 161 em 1994) e Alemanha (151 toneladas em 1995 e 1994).

Os gastos com propaganda e relações públicas chegaram a 17 bilhões de liras³ em 1995, sendo cerca de 15,5 bilhões na Itália e 1,5 bilhão fora. Estas despesas estiveram concentradas basicamente em propagandas de revistas e no patrocínio do principal time de basquete de Trieste, além de promoções no ponto de venda.

Pesquisa e desenvolvimento

Na atividade de P&D a Illycaffè desenvolve um programa de pesquisa agrônômica de plantas com características especiais em colaboração com uma empresa no Brasil e com a Fitolink dos Estados Unidos. O custo da atividade foi de 1,045 milhões de liras em 1995.

Como resultado da preocupação com qualidade, a Illycaffè obteve a qualificação dentro do padrão de normas ISO-9001, no ano de 1996. No certificado consta uma abrangência que vai do desenvolvimento, torrefação, embalagem e distribuição de cafés até o treinamento e implementação da "cultura do café" junto aos seus clientes, no que diz respeito ao processo de produção.

3. Considerar taxa de câmbio média de US\$ 1=1500 liras italianas.

As questões do caso recolocadas em 1997

A principal característica do estudo de caso Illycaffè está relacionada com a capacidade de *coordenação* de um subsistema de produção e distribuição de café espresso de alta qualidade. Esta característica foi aprofundada ao longo dos anos recentes indicando que a empresa fortaleceu sua vantagem competitiva.

A maior presença internacional e o fortalecimento da marca indicam um aumento do valor da empresa, que passa a ser alvo dos interesses das grandes empresas atuantes no mercado de café, desejosas de entrar no segmento espresso.

Os sinais de mudança na legislação de propriedade intelectual no Brasil indicam que a estratégia de manter uma linha de pesquisa na área de melhoramento pode ser adequada, permitindo a apropriação dos resultados de eventuais avanços genéticos.

Resta ainda a questão relativa à oferta de cafés verdes dentro dos padrões de qualidade demandados pela Illycaffè. Esta é a principal limitação atual para a expansão da atividade da empresa.

Notas de apoio didático e teórico

O presente estudo de caso pode servir como exemplo para o estudo de conceitos associados à coordenação vertical de sistemas agroindustriais.

O caso indica uma estratégia empresarial fortemente baseada na capacidade de coordenar um subsistema de café, de modo a garantir a qualidade de um produto notadamente diferenciado junto ao consumidor final. Representa também um exemplo de *des-integração* vertical malsucedida, quando a empresa deixa de atuar diretamente na distribuição, criando parcerias em determinados países. A presença de ativos altamente específicos resultou no insucesso da estrutura não hierarquizada, onde a empresa passou a depender das informações dos seus agentes que atuavam em contato com o consumidor.

No nível teórico, o caso permite a discussão dos conceitos de coordenação (integração e desintegração) vertical de sistemas agroindustriais, e aspectos de marketing, principalmente ligados à segmentação de mercados, diferenciação e posicionamento, além do comportamento dos

consumidores. O caso também permite uma revisão sobre o sistema agroindustrial do café. A literatura sugerida para dar base conceitual a estes temas é listada a seguir.

Bibliografia

- JOHNSTON, R. & LAWRENCE, P. R. "Beyond vertical integration: the rise of value-adding partnership", *Harvard Business Review*, julho - agosto de 1988.
- KOTLER, P. 1995. *Administração de marketing*, Editora Atlas, 4ª edição, 676 páginas.
- PINHEIRO MACHADO, C. A. & NEVES, M. F. 1996. "O consumo de alimentos na Europa" in *Agribusiness europeu*, Editora Pioneira, São Paulo, 132 páginas.
- TEJON MEGIDO, J. L. & XAVIER, C. 1994. *Marketing & agribusiness*, Editora Atlas, 202 páginas.
- WILLIAMSON, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*, Free Press, Nova York, 449 páginas.
- ZYLBERSZTAJN, D. et al. 1993. *O sistema agroindustrial do café* - PENSA, Editora Ortiz, Porto Alegre, 210 páginas.
- ZYLBERSZTAJN, D. 1995. *Economia dos custos de transação: conceitos e aplicação ao estudo do agribusiness*, tese de livre-docência apresentada à FEA/USP, 237 páginas.

capítulo 4

Cocamar: 30 Anos de Desafios e Mudanças

Luiz Antonio Pinazza*

Supervisão: Decio Zylbersztajn

A empresa

Luiz Lourenço, o quinto presidente da história da Cocamar (Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda), é o chamado prata da casa — um conhecedor profundo da organização, com uma folha de excelentes serviços prestados anteriormente na diretoria comercial. Ele conta também com importantes colaboradores, que comungam dos mesmos pensamentos e idéias, quando o assunto é *agribusiness*. Este é um ponto forte para seu desafio de encontrar oportunidades para as pequenas e médias propriedades, que fazem parte da

* A versão original deste estudo de caso foi feita em co-autoria com Tania Nunes da Silva.

estrutura fundiária da região, onde a cooperativa atua mais fortemente, cujas terras tendem a sofrer crescente valorização.

Nestes anos iniciais da década de 90, de dura crise e crescente competição no meio empresarial do país, Luiz Lourenço e seus companheiros tiveram de adotar medidas saneadoras, que normalmente não gozam de boa receptividade junto aos funcionários e associados. Este passo, contudo, mostrou-se indispensável para que a Cooperativa ganhasse competitividade e alavancasse novos negócios. Mas, como atrás da nuvem cinzenta o céu é azul, a Cocamar, que comemorou 30 anos em 1993, com sua cultura de mudanças, como atestam diversos fatos ocorridos ao longo da sua história, se volta para o futuro e se prepara para novos saltos.

Pioneirismo sustentado pela instabilidade do café

A expansão da fronteira agrícola no noroeste do Paraná deu-se a partir do início da década de 40, como fruto dos loteamentos da Companhia de Melhoramento Norte do Paraná, a Cianorte. Os primeiros povoadores foram justamente os derrubadores de árvores, que chegavam no encalço dos compradores de lotes. A grande fonte geradora de negócios era a agricultura, centrada basicamente na cafeicultura.

Maringá, fundada em 1948, apesar de ter formado boas lavouras, surgiu quando a fase áurea da rubiácea havia passado, com o mercado já enfrentando os problemas das superproduções. Londrina, por sua vez, fundada no final da década de 20, teve o privilégio de conviver durante uma conjuntura muito mais favorável.

De qualquer modo, o norte do Paraná, nos anos 40 e 50, ainda era o grande paraíso da cafeicultura brasileira. As características do clima e do solo da região se adaptaram muito bem às exigências culturais. Porém, como é comum nas áreas de fronteiras, o problema não estava em viabilizar tecnicamente a produção. A dificuldade era a comercialização, pois o mercado possuía gargalos estreitos e insuficientes para absorver a grande oferta.

Sob uma condição estrutural crônica de excedentes, onde enormes safras continuavam a se suceder, os cafeicultores ficavam vulneráveis e à mercê dos atravessadores. Havia poucas alternativas de comercialização, tão necessárias a curto prazo, para desocupar a tulha e arrumar espaço para uma nova colheita que já se avizinhava.

No inverno de 1955, a geada aniquilou os cafezais da região e rompeu temporariamente esta monotonia – de superoferta – no campo. Porém, no início dos anos 60, as lavouras castigadas já estavam produzindo normalmente, e os preços continuavam deprimidos como antes.

Depois da frustrada organização da Marcha da Produção, onde cafeicultores de toda a região se concentrariam em Maringá, para dali seguirem rumo ao Palácio do Catete, no Rio de Janeiro, com o objetivo de exigir do governo uma providência definitiva para o drama das lavouras e deles próprios, a idéia de montar uma cooperativa passou a se materializar.

A primeira reunião oficial para discutir a fundação da entidade realizou-se em 27 de março de 1963, na agência do Banco do Brasil, em Maringá. Tudo deu-se muito rápido a partir de então. Em 14 de junho era criada a Cooperativa de Cafeicultores de Maringá Ltda., sob a sigla Cocam, com 30 cafeicultores fazendo a subscrição das cotas. No dia 17 de julho era aprovado o Estatuto Social, assumindo a presidência o sr. Arthur Braga Rodrigues Pires.

No primeiro ano de funcionamento, a Cooperativa teve um desempenho satisfatório, apesar da dificuldade da diretoria para administrá-la. Porém, à medida que as operações da Cocam se expandiam, os problemas também aumentavam, sendo que não havia onde buscar soluções ou até mesmo trocar experiências. Afinal, na época, eram poucas as cooperativas de produtores rurais existentes no Paraná.

Ainda em fase pioneira e na busca de credibilidade, o grande lapso administrativo da diretoria foi não ter providenciado a separação dos cafés entregues pelos associados, para que pudesse ser feita a classificação posteriormente. Todo o produto era misturado na Cooperativa, e o produtor não era remunerado pela qualidade do produto depositado. Isto gerou um forte descontentamento entre os cafeicultores, durante a comercialização da safra de 63/64, justamente quando ainda havia grande preocupação com os efeitos da violenta geada de 5 de agosto de 1963, que atingiu 500 milhões de cafeeiros. Os produtores estavam extremamente dependentes dos recursos da comercialização para quitar seus saldos junto aos bancos e investir na recuperação dos pés danificados.

Neste contexto nervoso, diante de grande pressão e com muitas denúncias de irregularidades, a diretoria suspendeu a comercialização da safra, para conferir os estoques. Os protestos se generalizaram e a situação fugiu ao controle. O episódio culminou com uma intervenção branca, feita pelo Instituto Brasileiro do Café e o Banco do Brasil, na Cooperativa (a Cocam tinha crédito no IBC e débito no BB).

Na Assembléia Geral de 16 de outubro de 1965, consumou-se a destituição de toda a diretoria, e a sigla da cooperativa mudou para Co-

camar. Uma junta interventora administrou a Cooperativa até 30 de novembro de 1965, quando nova diretoria foi eleita por meio de votação. Naquela época, a dívida da Cooperativa girava em torno de 20 mil sacas de café. O novo presidente passou a ser José Cassiano Gomes dos Reis Júnior, um dos interventores.

Foram momentos difíceis e desafiadores, onde predominou o espírito criativo e empreendedor para dar condições de sobrevivência à Cocamar. Com o IBC, negociava-se empréstimos para saldar 50% dos débitos e participação em concorrência para beneficiamento de café. Além disso, um posto de gasolina e uma loja de produtos veterinários e insumos para pratos culturais foram estruturados para atender os cooperados com descontos.

Quanto aos associados, havia aqueles que relutavam em desistir da cafeicultura, embora esta fosse uma atividade decadente. A Cooperativa tinha de descobrir meios de recuperar a força do café. A estratégia concebida privilegiou investimentos que incentivassem a integração para frente, por meio da instalação de uma indústria de café solúvel em Maringá.

O projeto representava uma saída inteligente. Na época, o mercado, que não era nada favorável ao café em grão, mostrava-se altamente promissor para o produto industrializado. De um lado, grande parcela da produção de grãos poderia ser exportada. De outro, os resíduos de café, que representavam 10% da safra e não possuíam valor comercial, serviriam de matéria-prima industrial.

A viabilização do empreendimento, contudo, esbarrou na legislação existente, que fixava cotas de moagem e torrefação. O Ministério da Indústria e Comércio já autorizara as empresas Cacique e Iguazu a instalarem plantas industriais de café solúvel, respectivamente, em Londrina e Cornélio Procópio. Diante disso, a Cocamar perdeu espaço na região, e viu-se impossibilitada de implementar a estratégia de adicionar valor na cadeia alimentar do café.

Crescimento pela diversificação horizontal na matéria-prima

Como não poderia diversificar no complexo agroindustrial da cafeicultura, por meio da verticalização das atividades, a Cocamar precisava buscar outras oportunidades.

A agricultura do norte do Paraná, em fins dos anos 60, tinha como tendência a erradicação parcial do parque cafeeiro, com a ascensão da

cotonicultura. O café perdia a característica de monocultura e principal fonte de renda dos produtores na região. A Cooperativa sentia as mudanças nos negócios rurais, e estabeleceu como objetivo a diversificação horizontal das lavouras.

Para que a Cooperativa tivesse estrutura suficiente para trabalhar com outros produtos, foram necessários novos investimentos. No caso específico do algodão, por exemplo, foram adquiridas máquinas e construídas feitorias para recebimento e armazenagem dos produtos, além da contratação de pessoal especializado. Os recursos para tais inversões foram obtidos no Banco Nacional de Crédito Cooperativo e no Banco do Brasil com muita dificuldade, pois a situação financeira da Cooperativa ainda era delicada.

A máquina de algodão, que o Brasil não produzia, foi adquirida, de segunda mão, em Goiás, no final de 1967 e começou a funcionar no início de 1968. A safra de 67/68 de algodão foi de excelente qualidade, e a Cooperativa obteve recursos suficientes para saldar os outros 50% que devia aos cooperados. O triênio de 1968/70 marcou um momento muito favorável para a cotonicultura. Tanto que a Cooperativa adquiriu mais duas máquinas no Ceará, que entraram em operação em 1971.

Nesta nova fase, inaugurada com a máquina de beneficiamento de algodão, a Cocamar não deixou de trabalhar com o café. A Cooperativa procurou dividir a atenção entre dois setores: um em ascensão (algodão) e outro bastante decadente (café).

Na verdade, muitos cooperados continuavam ligados à cafeicultura, em função dos elevados investimentos feitos ao longo dos anos com a construção de terreiros, tulhas, secadores, colônias de empregados e outras benfeitorias. Assim, a Cooperativa, solidária com a situação dos associados produtores de café, não se voltou exclusivamente para o algodão, embora o produto já representasse quase 70% de sua base econômica.

Em 1971 foram dados os primeiros passos para a construção da sede administrativa da Cocamar. Pela primeira vez em sua história, a Cooperativa vivia um momento em que podia respirar aliviada. Não havia pressão de credores e o fluxo de caixa era positivo. Tudo isso gerava segurança e tranquilidade para se pensar na adequação das instalações físicas.

Nesta época, as primeiras plantações de soja começaram a aparecer na área de ação da Cocamar, principalmente como cultura intercalar ao café. Cirne Lima, o então ministro da Agricultura, tinha informações seguras e alertou a diretoria da Cooperativa sobre as boas perspectivas futuras para a oleaginosa, que num lapso de tempo poderia dominar a paisagem agrícola regional — como de fato aconteceu.

No próprio ano de 1971, a Cocamar iniciou e concluiu o primeiro armazém graneleiro das cooperativas paranaenses. Era o início de uma grande fase, onde a soja passaria a ser o carro-chefe dos negócios da Cooperativa. Foi a partir da entrada deste produto na carteira das matérias-primas agrícolas recebidas pela organização que o processo de diversificação foi efetivamente detonado.

Com efeito, do café para o algodão e, a seguir, para a soja, e daí para o trigo, cereais, menta e outros produtos cultivados pelos associados, foi mera questão de tempo.

Tudo isto forçou a Cocamar a expandir sua estrutura e a modificar sua organização para adaptar-se aos novos tempos que já se prenunciavam na década de 70. Constâncio Pereira Dias, que ocupava o cargo de diretor-gerente, passou a ser o terceiro presidente da história da Cocamar.

Em 1974, foi feita a primeira reforma nos Estatutos Sociais. A maior novidade ficou por conta da alteração no artigo que versava sobre o quadro associativo. No lugar de apenas produtores de café, proprietários de terras, passaram a ter condições de ingressar como cooperados na Cooperativa quaisquer produtores rurais. Foi, sem dúvida, uma decisão bem progressista e aberta para os padrões empresariais da agricultura da época.

Ainda em 1974, a idéia de industrialização da soja foi lançada e aprovada. No ano seguinte, as geadas aplicaram o golpe de misericórdia na agricultura do norte do Paraná. A crise foi geral e os cafeeiros queimados foram erradicados. Esta adversidade forçou ainda mais a Cocamar a buscar a diversificação e a adição de valor pela integração vertical. A organização estava pronta para desenvolver tal estratégia: apesar da pouca idade, tinha adquirido uma cultura empresarial madura, pronta para enfrentar as mudanças impostas pelo mundo dos negócios.

Expansão pela integração vertical

O processo de modernização da agricultura no norte do Paraná estava a todo vapor em meados dos anos 70. O complexo da soja (grão, farelo e óleo) foi o vetor que dinamizou esta mudança.

A Cocamar tinha um motivo muito forte para desenvolver um projeto industrial na área da soja: a auto-suficiência de matéria-prima. A diretoria estava convencida da viabilidade do empreendimento e agiu com rapidez. Uma unidade de esmagamento com capacidade de 1200 toneladas/dia

começou a ser instalada já em 1977, entrando em funcionamento experimental no ano seguinte, e em condições normais durante o ano de 1979. Tratava-se da primeira cooperativa do Paraná a ingressar na era do esmagamento da soja. Com a vantagem do suprimento garantido, a organização passava a ter importante poder de negociação frente à concorrência.

A estratégia da integração para frente, com a instalação da fábrica de óleo de soja, atendia dois cenários bastante claros para a diretoria:

- ⇒ o primeiro, a curto prazos, tinha em vista a capacidade de produção da matéria-prima pelos cooperados; e
- ⇒ o segundo, a médio e longo prazo, referia-se ao potencial existente para aumentar a produção entre os associados.

Com efeito, entre 1979 e 1984, a produção dos associados saltou de 190 mil para 297 mil toneladas/ano, chegando bem próxima da capacidade de esmagamento de 300 mil toneladas/ano. Em 1983, a Cocamar alcançava um feito histórico, mas que poderia trazer problemas futuros: era a cooperativa com o maior quadro social do Estado.

Além da instalação da fábrica de soja, no segundo quinquênio dos anos 70, a Cocamar realizou outros empreendimentos, tais como:

- ⇒ ampliação das lojas de autopeças e de insumos;
- ⇒ circulação do Jornal de Serviço Cocamar;
- ⇒ implantação do Departamento de Assistência Médica e Odontológica para atender os associados;
- ⇒ instalação do centro de processamento de dados nas atividades administrativas.

Todas estas mudanças capacitaram a Cocamar a se colocar entre as melhores e maiores empresas do Brasil, segundo as revistas *Visão* e *Exame*, desde aquela época.

Na década de 80, a Cocamar seguiu ampliando seus negócios. Em 1980, colocou em funcionamento outra indústria de óleos vegetais, à base de caroço de algodão, com capacidade de esmagamento de 350 mil toneladas/dia de fios. No ano seguinte, entrou em funcionamento uma fiação de algodão com capacidade de produção de 3250 mil toneladas/dia de fios.

Em 1984, com a montagem da refinaria de óleos vegetais, a Cooperativa atinge um novo estágio no processo de industrialização, colocando diretamente no mercado o óleo refinado pronto para o consumo e deixando de repassar o óleo bruto e degomado para outras indústrias. Dessa maneira, a Cocamar completava o ciclo de industrialização do óleo.

O desafio passou a ser a distribuição varejista. Para tanto, em 1985, foi instalada uma fábrica de embalagens (frascos à base de PVC, tecnologia pioneira no Brasil), com linha de ênfase totalmente automatizada. Com isto, o óleo Cocamar poderia estar à disposição dos consumidores nos supermercados e mercearias.

O retrato da Cooperativa em meados dos anos 80 era bem diferente da tão recente década de 70. O presidente Constâncio Pereira Dias e seus companheiros de diretoria conseguiram aproveitar as benesses das políticas da época, principalmente em relação aos incentivos fiscais e ao crédito rural subsidiado. A principal mudança foi sem dúvida o *agribusiness* da soja. Porém, no agregado, a estrutura física e organizacional da Cocamar tinha crescido substancialmente. A capacidade de armazenagem triplicou. A área de atuação foi ampliada de 22 para 36 municípios depois da anexação da Cooperativa Regional dos Cafeicultores de Paranavaí. Tais incorporações, quando efetuadas, decorreram do interesse social do compromisso da Cocamar, como cooperativa consolidada, de evitar a liquidação de cooperativas-irmãs. O número de cooperados dobrou em menos de 3 anos.

Empreendimentos na turbulência pós-86

Desde a decretação do Plano Cruzado (em fevereiro de 1986, com o congelamento de preços e salários) até os dias atuais, a economia brasileira convive em constante turbulência. Seguiram-se ao primeiro mais quatro planos heterodoxos, com seqüelas macroeconômicas muito negativas, principalmente com o desalinhamento dos preços e do câmbio, sem que a taxa da inflação deixasse de continuar persistentemente elevada.

Este ambiente econômico interno prejudicou muito o planejamento das organizações brasileiras, em especial aquelas que atuam no *agribusiness* e na exportação, como é o caso da Cocamar. Mas os problemas não paravam por aí, já que a organização tinha ainda de enfrentar outros fatores de instabilidade, tais como as adversidades climáticas (grande frustração na colheita da safra de 85/86) e o protecionismo crescente dos países desenvolvidos no comércio mundial.

Em nível de produção, os planos heterodoxos acarretaram dificuldades aos produtores rurais, na medida em que congelavam os preços dos produtos agrícolas, em alguns casos até mesmo abaixo dos custos de produção. Ademais, enquanto os preços permaneciam congelados du-

rante a vigência dos planos, os custos de produção continuavam evoluindo. Vários itens ficaram fora do congelamento dos preços, como mão-de-obra, frete e outros com cobranças generalizadas de ágios, por exemplo.

No âmbito do mercado, os planos também provocaram dificuldades para a Cooperativa. Os preços dos óleos vegetais e fios de algodão ficaram congelados, enquanto alguns itens dos custos industriais continuaram crescendo. Por sua vez, problemas de negociação surgiram com os compradores destes produtos, comprometendo os resultados das operações industriais.

Ainda que diante deste ambiente desfavorável, a Cocamar manteve seu ritmo de empreendimentos. Em 1986, sob a gestão do presidente Oswaldo Moraes Correa, a Cooperativa inaugurou a segunda unidade de fiação de algodão, com capacidade para produção diária de 15 toneladas, e colocou em funcionamento a fiação de algodão da Cooperfios S/A Indústria e Comércio, organização em que 25% do patrimônio pertence à Cooperativa, sendo que os 75% restantes pertencem às cooperativas paranaenses agropecuárias Cocari (Cooperativa dos Cafeicultores de Mandaguari Ltda), Coagel (Cooperativa dos Cafeicultores de Goioerê Ltda) e Copagro (Cooperativa Agropecuária Mista do Oeste Ltda).

No segundo quinquênio dos anos 80, um dos investimentos de grande porte da Cocamar foi a fiação da seda, com a criação da Cooperseda Indústria de Seda Ltda, com sede em Umuarama, cujo empreendimento é dividido entre as seguintes organizações: Cotriguaçu (Cooperativa Iguazu Ltda), Copagra (Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina Ltda), Coprago e a Nova Esperança Serviços S/C Ltda, empresa da fundação Bamerindus.

A Cooperseda trouxe novo ânimo para a sericultura regional. Técnicos foram enviados para treinamento no Japão, China e Coréia. As máquinas foram compradas de uma fiação desativada em Charqueada, no estado de São Paulo, e começaram a operar em Maringá.

Em 1989, a Cooperativa deu início à construção de um parque industrial próprio para a seda, concluído em 1991. Este empreendimento destinou-se ao processamento de casulos e à fabricação de 1500 kg/dia de fios — o triplo da capacidade anterior. Os investimentos globais totalizaram quase 10 milhões de dólares. O faturamento previsto para 1993 é de 11,3 milhões de dólares, devendo crescer 20% até 1997.

Por meio destes empreendimentos a Cocamar criou uma infra-estrutura para dar sustentação à sericultura em todo o noroeste do Paraná, como opção de diversificação em municípios da região ou em programas integrados com outras cooperativas, viabilizando principalmente os

minifúndios.¹ Tratou-se, portanto, de uma estratégia importante para o norte e noroeste paranaenses, de onde grandes contingentes de trabalhadores rurais migrariam para os centros urbanos com o fim do ciclo do café.

Ajuste e busca de novas oportunidades

As ameaças provocadas por um ambiente externo extremamente desfavorável exigiam mudanças internas na Cocamar. Luiz Lourenço, na presidência da organização desde 1989 até os dias atuais, passou a encabeçar uma série de medidas no sentido de fortalecer o lado profissional e empresarial da Cooperativa (veja os anexos 1, 2 e 3) por meio:

- a. da criação do sistema de administração por produto, com autonomia para as divisões de grãos (soja, trigo e milho), algodão, seda, café e outros, álcool/açúcar/amido, administrativa e financeira. Isto ocasionou uma redução expressiva dos níveis hierárquicos dentro da Cooperativa;
- b. do reexame caso a caso do quadro associativo, eliminando-se por sistema de classificação efetiva. Em função disso, o número de cooperados caiu de 19 para 10 mil. Esta reorganização visou privilegiar a qualidade da participação;
- c. da agilização no sistema de captação das safras: a Cocamar firmou um convênio operacional com a Canorpa (Cooperativa Agropecuária Centro-Norte do Paraná Ltda) de Apucarana, para oferecer amparo aos seus produtores;
- d. da adoção do sistema de terceirização de serviços, com repasse das atribuições que não constituíam atividades afins, tais como: o departamento de transporte, o restaurante industrial e a assistência médica; e
- e. de reuniões com os produtores, nas diferentes comunidades, com o objetivo de alertá-los e prepará-los para os desafios que deverão delinear o futuro da atividade agropecuária, como o da produtividade, qualidade, eficiência e custos controlados, além da grande

1. 74% dos associados da Cooperativa são mini e pequenos produtores, ou seja, possuem renda inferior a 75.000 UREs (Unidade de Referência Rural e Agroindustrial).

concorrência quando da integração dos países, entre os quais o Brasil, no Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul).

Estas medidas tiveram impacto brutal nas atividades da Cooperativa. Os resultados foram sentidos a curto prazo, apesar do quadro conjuntural recessivo e instável do país. A organização conseguiu reverter o demonstrativo da conta "sobras e perdas" do exercício de 1991 para 1992 (veja o anexo 4).

A capacidade de endividamento é muito boa para alavancar recursos de terceiros e realizar investimentos em novos negócios. Para um faturamento da ordem de 240 milhões de dólares, a Cooperativa dispõe de um ativo de 120 milhões de dólares (valor contábil de livro), sujeito à reavaliação, que poderá torná-lo cerca de 80% maior. O passivo a curto prazo é de 89,5 milhões de dólares, para um ativo circulante de 99,4 milhões de dólares, onde 51,5 milhões são estoques e 41,4 milhões adiantamentos feitos aos cooperados. Quanto ao passivo exigível a longo prazo, mais de 80% corresponde a compromissos vencíveis após 1985 (veja os anexos 5 e 6).

A estratégia financeira da Cocamar visa alongar o perfil da dívida, para dar maior folga ao fluxo de caixa a curto prazo. Contudo, a sazonalidade dos negócios exige um montante elevado de capital de giro, o que dificulta sua execução. O objetivo é obter um índice de liquidez corrente de 1,3 (reduzindo a dívida a curto prazo em 20 milhões de dólares) e de liquidez geral de 1,5 a longo prazo.

Paralelamente, a Cocamar, na procura por alternativas de diversificação de atividades na agricultura, para potencialização econômica das regiões onde atua, tem tomado inúmeras iniciativas em negócios. A Cooperativa tem ampliado seus horizontes com parcerias, desenvolvimento de marcas próprias, introdução de atividades novas e mudanças nas técnicas de produção, dentre outras, por meio:

- a. da difusão das vantagens práticas e econômicas do sistema de cultivo superadensado para o café, até então uma técnica pouco conhecida na região, o que abre promissora perspectiva para um setor fadado ao desaparecimento. A tecnologia do superadensamento permite o cultivo de 10 mil pés/he (contra 2500 do método antigo), com uma produção de 150 sacas beneficiadas a partir do terceiro ano. Desde 1990, a Cocamar vem desenvolvendo o Programa de Revitalização da Cafeicultura, com o objetivo de difundir a prática do adensamento. Entre 1993 e 1997, espera-se um incremento de 62% no volume a ser comercializado em decorrência da disseminação da técnica;

- b. de investimentos de 1 milhão de dólares para viabilizar técnica e economicamente a oleaginosa canola, como nova opção de cultivo de inverno. Trata-se de um empreendimento pioneiro no Brasil, iniciado em 1991 com as importações de sementes da Argentina e do Canadá. Os resultados de campo estão sendo positivos, com a fábrica de óleo e farelo de soja da Cooperativa já estando apta a esmagar os grãos da nova oleaginosa, que está chegando aos consumidores, neste ano, sob a marca "Suavit". Na safra de inverno de 1993, a área da canola foi ampliada e a Cooperativa deverá receber 22,5 mil toneladas, contra um total de 615 toneladas recebidas em 1992. Em 1997, estima-se atingir um terço da área plantada atualmente com trigo;
- c. do projeto conduzido pela Citrocoop (Citros Concentrados Ltda), empresa na qual a Cocamar tem participação de 55% junto com a Copagra de Nova Londrina/Paraná e o Grupo Albertson Incorporation, com sede em Miami. A idéia é atuar em três frentes no complexo sucrocitrícola, com 90% sendo transformado em suco concentrado e os 10% restantes destinados à fabricação de suco natural e à comercialização de fruta *in natura*.² O faturamento global previsto para 1997 é de 20 milhões de dólares.

Até 1995 deverão ser investidos cerca de 25 milhões de dólares, com recursos do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), para esmagamento de 5 milhões de caixas de produto ou 19 mil toneladas, com faturamento (FOB) previsto de 11 milhões de dólares.

A Citrocoop já conta com uma moderna unidade de recepção, preparo e comercialização de frutos *in natura* em Paranavaí. A primeira safra comercial foi de 120 mil caixas colhidas na temporada de 92/93, tendo sido vendida para o sul do país com a marca "Avaí" (letras finais do nome do município). Para a safra de 93/94, espera-se uma produção de 500 mil caixas.

Além da fruta *in natura*, a Citrocoop investiu 100 mil dólares na produção do suco de laranja natural, que está sendo comercializado em saquinhos plásticos (como os do leite) e em embalagens *tetra-pak*, sob a marca "Ivaí", do Vale do Ivaí, como é conhecida a região). Trata-se da segunda fábrica do gênero no país,

2. No momento, a Cooperativa opera somente com a laranja, mas já possui mudas de abacaxi e maracujá que deverão incorporar seu faturamento nos próximos anos.

- sendo que o próximo passo será a pasteurização do produto, visando aumentar seu tempo de vida útil para 30 dias;
- d. da aquisição da destilaria de álcool da Cooperativa Agroindustrial dos Produtores de Álcool de São Tomé (Coamto). A Cocamar investiu 3 milhões de dólares no empreendimento. Em 1993 a usina deverá produzir 15 milhões de litros e atingir a estabilidade no próximo ano, com 27 milhões de litros. O empreendimento gerará 130 empregos diretos, além de propiciar colocação para 800 trabalhadores volantes no campo. A montagem de outra destilaria de álcool está prevista para entrar em funcionamento a partir de 1995, em Floresta, com investimento de 6 milhões de dólares. A participação da Cooperativa no empreendimento é de 100%;
 - e. da instalação de uma fecularia própria em Altônia, região de Umuarama, no Paraná, em 1990, e outra em julho de 1993, em São Tomé (perto da Cianorte), com investimentos de 2 milhões de dólares e participação total da Cooperativa. A idéia é produzir fécula — um dos derivados da mandioca de maior aceitação no mercado — perto das áreas produtoras das matérias-primas. Quando o empreendimento atingir a maturidade, o faturamento deverá ser de 7,2 milhões de dólares;
 - f. do projeto integrado na pecuária de leite. Um lote de 200 novilhas argentinas, de alto padrão, foi importado para repasse aos criadores, constituindo-se módulos de criação sob alta tecnologia, garantindo qualidade e produtividade;
 - g. do ingresso, em 1992, como afiliada da Centralnorte: Cooperativa Central Agropecuária Norte do Paraná Ltda, cooperativa sediada em Apucarana, da qual fazem parte a Corol (Cooperativa de Rolândia), a Cofercaju (Cooperativa de Café de Porecatu) e a Cocaf (Cooperativa dos Cafeicultores de Astorga). A Centralnorte conta com um parque industrial para processamento diário de 160 mil litros de leite, originando derivados que possuem expressivo conceito no mercado nacional, como queijos e outros produtos com a marca "Marcial". A associação das cooperativas possibilitará ganhos de escala na produção industrial da Centralnorte, cuja deficiência atual é uma capacidade ociosa (cerca de 50%);
 - h. do projeto integrado na área de suinocultura, de 2000 matrizes para produção de 42000 leitões. Trata-se de investimento da ordem de 3,4 milhões de dólares. A Cooperativa deverá adquirir as

matrizes, reproduzindo leitões a serem criados pelos associados e, posteriormente, comercializando a carne. Os associados terão a função de criar os animais, conforme padrões pré-estabelecidos, até o período de terminação (ou de engorda), utilizando suas instalações e a ração fornecida pela Cooperativa;

- i. da ampliação das atividades em outros estados, principalmente para garantir a competitividade no complexo da soja. Em 1991 entraram em operação os entrepostos de Ivinhema, Baitaporã e São Gabriel, no Mato Grosso do Sul. Em 1992 foi instalada a primeira unidade em Goiás, localizada em Chapadão do Céu;
- j. do desenvolvimento de um conjunto tecnológico que permita elevar de 8 para 19 o número de safras anuais na sericicultura. Isto, sem dúvida, dará maior competitividade aos seus 1,5 mil sericultores associados, cuja expectativa de produção é de 2,8 mil toneladas de casulos verdes em 1993. O mercado de fios de seda é muito competitivo, e está com os preços em queda no comércio internacional. A cotação média, por quilo, caiu de 53 dólares para 48 entre 1989 e 1990. Em 1991 foi de 41,50, e 36,20 em 1992. No primeiro trimestre deste ano, oscilou em torno de 29 dólares;
- l. da instalação da primeira tecelagem de seda do Paraná, em 1993, no município de Nova Esperança, o maior produtor de casulos do estado. O projeto está orçado em 500 mil dólares e conta com participação de capital da Cocamar (25%), Beraldin Sedas (25%) e cerca de 20 produtores (50%), com faturamento anual previsto de 4 milhões de dólares;
- m. dos investimentos na Tecelagem Regional Paranaíba Ltda, da ordem de 8,8 milhões de dólares, da qual a Cocamar participa com 25%, junto com outros 42 sócios (6 cotonicultores e 36 empresários rurais).

Além destes investimentos já assimilados, a Cooperativa está fortalecendo a competitividade de seus negócios correntes. A indústria de óleo e farelo de soja, juntamente com a refinaria, terá um incremento de 40% sobre o volume de 1993, decorrente do aumento da produtividade da soja. A partir deste desenvolvimento com trabalho intensivo de divulgação e conscientização junto aos produtores rurais para utilização de técnicas adequadas de plantio e conservação do solo, espera-se obter um volume maior de produção que resultará em melhorias para o produtor, além da retomada do potencial da área existente na

região de abrangência da Cooperativa, provocando aumento da oferta de soja em grão.

Questões para discussão

Os programas de expansão da Cocamar não podem ser considerados de pequeno porte. No horizonte de 1993/97, o faturamento deverá passar de 238,6 milhões de dólares para 387,5 milhões. Ou seja, um incremento de 62% (veja o anexo 7). No período de 1990 a 1997, os investimentos foram da ordem de 33 milhões de dólares. Até o final desta década, a Cooperativa passará por mutações tão fortes quanto a experimentada entre 1975 a 1985, motivo pelo qual cabe oportunamente trazer à tona algumas questões, tais como:

1. As estratégias da Cocamar de diversificação vertical para frente no *agribusiness* estão compatíveis com a região agrícola em que atua, onde a estrutura fundiária predominante é de pequenos e médios agricultores, onde a terra aumenta de valor?
2. A reavaliação dos ativos poderia induzir os cooperados a aportarem mais recursos próprios para bancar os investimentos que a Cooperativa está realizando, ou somente o crédito rural subsidiado poderia desempenhar este papel, sem grandes riscos para a Cocamar?
3. As cooperativas brasileiras estão enfrentando graves problemas financeiros. Os ajustes internos da Cocamar caminharam no sentido de buscar soluções que se antecipassem a este problema. Neste sentido, pergunta-se:
 - ▷ qual o limite para o processo de diversificação de uma cooperativa?
 - ▷ a filosofia de *sustentação* na estrutura gerencial e na gestão é suficiente para garantir o saneamento financeiro com o grau de diversificação existente e planejado pela Cooperativa?

Anexo 1

Serviços Terceirizados

Transportes	Agosto/91
Produção de Sementes	Setembro/91
Engenharia	Outubro/91
Serviço Jurídico	Janeiro/92
Zeladoria	Janeiro/92
Restaurante Industrial	Abril/92
Esparramento de Calcário	Maió/92
Atendimento Odontológico	Maió/92
Segurança Patrimonial	Julho/92
Assistência Técnica	Agosto/92
Produção de Programa de TV	Agosto/92
Gráfica Cocamar	Outubro/92

Anexo 2

Evolução da Classificação de Sócios

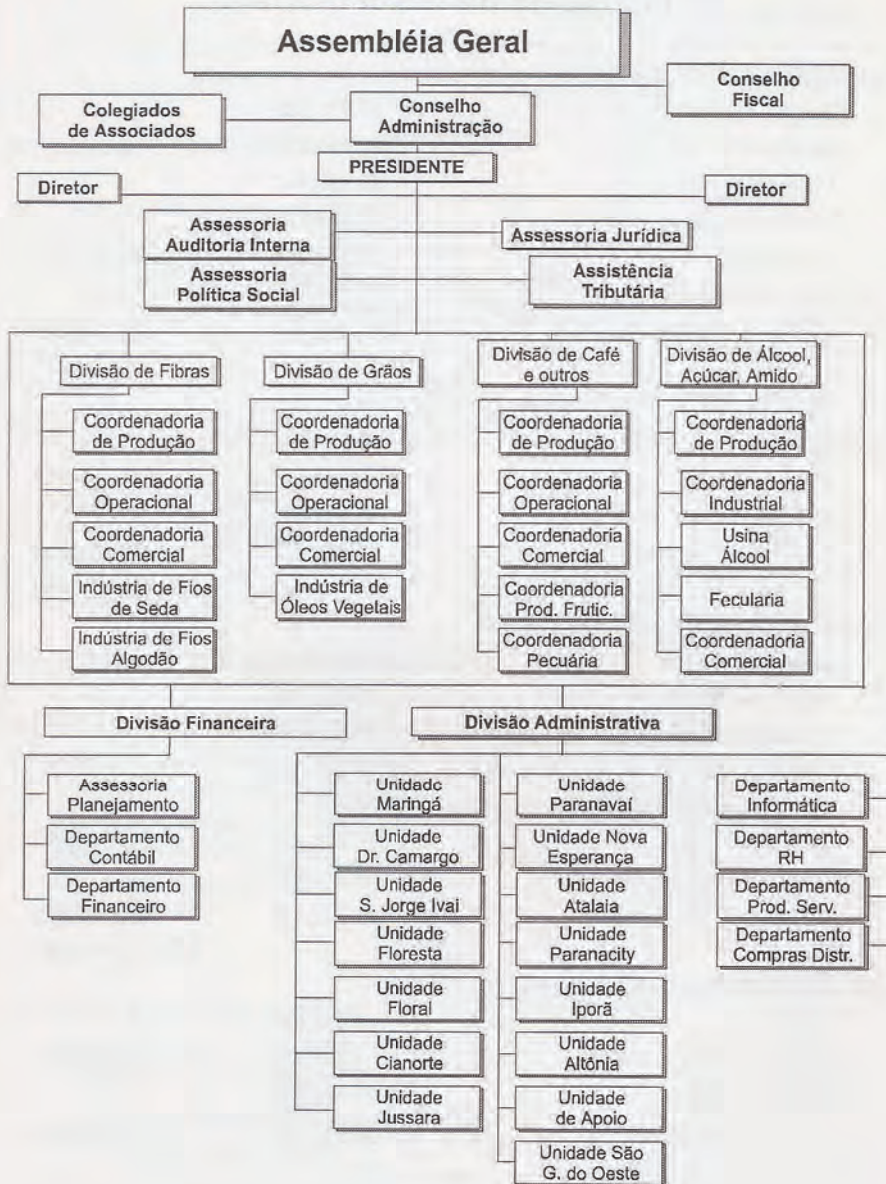
CATEGORIA	NOV/90	%	NOV/91	%	SET/92	%
Integrado	1.159	7,1	1.409	10,0	3.873	38,80
Atuante	5.191	31,9	6.366	46,0	6.099	61,20
Potência	9.926	61,0	6.082	44,0	—	—
Total	16.276	100,0	13.857	100,0	9.972	100,00

Movimentação do Quadro Social

CATEGORIA	1990	1991	1992	TOTAL
Admissões	505	308	207	1.020
Demissões	998	995	1.152	3.145
Exclus./Eliminações	3.040	1.732	2.882	7.654

* Nov/89: 19.809 Sócios *Junho/93: 9.980 Sócios

Anexo 3



Anexo 4

Demonstrativo da Conta "Sobras e Perdas"
em 30 de Novembro de 1992
(Expresso em Milhares de Cruzeiros)

01. RESULTADO COM SOJA		
Vendas de óleo	87.970.925	
Vendas de farelo	120.253.857	
Vendas de grãos	25.459.462	
Vendas atividades auxiliares	77.638.228	
Outras receitas	<u>17.487.377</u>	328.809.849
(-) Custos das vendas	187.966.348	
(-) Custos indiretos	<u>140.843.268</u>	<u>328.809.616</u>
		233
02. RESULTADO COM TRIGO		
Vendas	83.256.862	
Outras receitas	<u>6.493.122</u>	89.749.984
(-) Custos das vendas	44.313.065	
(-) Custos indiretos	<u>45.436.779</u>	<u>89.749.844</u>
		140
03. RESULTADO COM ALGODÃO		
Vendas de pluma	69.131.069	
Vendas de óleo	11.992.082	
Vendas de farelo	9.801.832	
Vendas de fios	89.275.631	
Vendas atividades auxiliares	50.308.573	
Outras receitas	<u>10.995.415</u>	241.504.602
(-) Custos das vendas	99.775.191	
(-) Custos indiretos	<u>141.729.318</u>	<u>241.504.509</u>
		93
04. RESULTADO COM MILHO		
Vendas	61.133.680	
Outras receitas	<u>4.893.754</u>	66.027.434
(-) Custos das vendas	23.596.996	
(-) Custos indiretos	<u>42.430.373</u>	<u>66.027.369</u>
		65
05. RESULTADO COM CAFÉ		
Vendas	55.750.886	
Vendas atividades auxiliares	26.947.129	
Outras receitas	<u>4.943.460</u>	87.641.475

(-) Custos das vendas	45.913.125	
(-) Custos indiretos	<u>41.728.284</u>	<u>87.641.409</u>
		66
06. RESULTADO COM CASULOS		
Vendas	28.279.796	
Outras receitas	<u>373.892</u>	28.653.688
(-) Custos das vendas	17.401.876	
(-) Custos indiretos	<u>11.251.807</u>	<u>28.653.683</u>
		5
07. SOBRAS LÍQUIDAS		602
08. EFEITOS INFLACIONÁRIOS		
(+) Variações monetárias ativas	584.638.873	
(-) Variações monetárias passivas	822.825.365	
(+) Correção monetária de balanço	<u>238.191.891</u>	<u>5.399</u>
09. SOBRAS LÍQUIDAS OPERACIONAIS		6.001
10. RESULTADO NÃO OPERACIONAL		30.753.927
11. SOBRAS LÍQUIDAS ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		30.759.928
12. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		(110.663)
13. SOBRAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO		30.649.265
14. APLICAÇÃO DO RESULTADO		
Sobras líquidas do exercício		30.649.265
Transferência para F.A.T.E.S. do resultado obtido na aquisição do patrimônio da Coamto Ltda, conforme artigo nº 88 da lei nº 5764/71. (Nota 10)		(30.643.264)
Sobras a aplicar		<u>6.001</u>
15. APLICAÇÃO DAS SOBRAS		
a) Fundos Legais - lei nº 5764/71		
Fundo de reserva (artigo nº 28, I)		1.200
Fundo de assistência técnica educacional e social (artigo nº 28, II)		600
b) Sobras à disposição da A.G.O.		4.201
Total da aplicação		<u>6.001</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis

Anexo 5 – Ativo

COCAMAR - COOPERATIVA DE CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS DE MARINGÁ LTDA.

DEPARTAMENTO CONTÁBIL

SETOR DE APURAÇÃO DE RESULTADOS

COMPARATIVOS DAS CONTAS DO ATIVO DOLARIZADO (ATIV5)

NOV/91 = US\$ 840,40

NOV/92 = US\$ 9949,90

COMPETÊNCIA	NOVEMBRO / 91		NOVEMBRO / 92		VAR. ANUAL	
	VALOR DOLARIZADO	VERTICAL (%)	VALOR DOLARIZADO	VERTICAL (%)	VERTICAL (%)	HORIZONTAL (%)
ATIVO						
ATIVO CIRCULANTE						
Disponível	4.300.231,97	1,89%	6.468.893,94	2,70%		50,4%
Realizável a Curto Prazo						
* Devedores por Funcionamentos	21.597.227,44	9,51%	32.299.749,90	13,48%		49,6%
* Devedores por Financiamentos	9.800.123,65	4,31%	8.842.686,00	3,69%		-9,8%
Subtotal Realizável C.Prazo	31.397.351,09	13,82%	41.142.435,90	17,17%		31,0%
Bens de Vendas e/ou Fornecimento						
* Produtos Agrícolas	19.247.185,23	8,47%	10.788.573,04	4,50%		-43,9%
* Produtos Beneficiados	10.329.996,18	4,55%	10.476.874,83	4,37%		1,4%
* Produtos Industrializados	15.113.149,30	6,65%	15.750.306,33	6,57%		4,2%
* Produtos de Consumo	9.124.946,31	4,02%	12.197.818,80	5,13%		34,8%
* Almoxarifados	892.366,95	0,39%	2.344.850,27	0,98%		162,8%
Subtotal de Bens de Vendas	54.707.643,97	24,09%	51.658.423,26	21,56%		-5,6%
Despesas Antecipadas	7.122.501,08	3,14%	188.303,99	0,08%		-97,4%
TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE	97.527.728,12	42,94%	99.458.057,10	41,50%		2,0%
ATIVO REALIZÁVEL LONGO PRAZO	1.738.731,09	0,77%	2.068.641,91	0,86%		19,0%
ATIVO PERMANENTE						
Investimentos	1.855.992,65	0,82%	3.539.671,19	1,48%		90,7%
Imobilizado Operacional	119.014.241,18	52,40%	127.740.959,27	53,30%		7,3%
Subtotal	120.870.233,84	53,22%	131.280.630,45	54,78%		8,6%
Ativo Diferido	6.990.677,55	3,08%	6.840.063,56	2,85%		-2,2%
TOTAL DO ATIVO PERMANENTE	127.860.911,39	56,29%	138.120.694,01	57,63%		8,0%
TOTAL GERAL DO ATIVO	227.127.370,60	100,00%	239.647.393,03	100,00%		5,5%

Anexo 5 – Passivo

COCAMAR - COOPERATIVA DE CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS DE MARINGÁ LTDA.
DEPARTAMENTO CONTÁBIL
SETOR DE APURAÇÃO DE RESULTADOS
COMPARATIVOS DAS CONTAS DO PASSIVO DOLARIZADO

NOV/91 = US\$ 840,40
NOV/92 = US\$ 9949,90

COMPETÊNCIA	NOVEMBRO/91		NOVEMBRO/92		VERTICAL (%)	HORIZONTAL (%)	VAR. ANUAL
	VALOR DOLARIZADO	VERTICAL (%)	VALOR DOLARIZADO	VERTICAL (%)			
PASSIVO							
PASSIVO CIRCULANTE							
Credores por Funcionamento	21.489.858,47	9,46%	23.438.291,39	9,78%	9,78%	9,1%	
Credores por Financiamentos	74.107.429,51	32,63%	66.122.439,06	27,59%	27,59%	-10,8%	
TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE	95.597.287,98	42,09%	89.560.730,45	37,37%	37,37%	-6,3%	
PASSIVO EXIGÍVEL LONGO PRAZO							
Credores por Funcionamento			376.207,76	0,16%	0,16%		
Credores por Financiamentos	20.290.008,44	8,93%	37.902.662,08	15,82%	15,82%	86,8%	
TOTAL PASSIVO EXIG. LONGO PRAZO	20.290.008,44	8,93%	38.278.869,84	15,97%	15,97%	88,7%	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO							
Capital Social	2.442.318,93	1,08%	1.182.193,38	0,49%	0,49%	-51,6%	
Reservas							
* Reservas Estatutárias	13.880.688,74	6,11%	14.370.352,20	6,00%	6,00%	3,5%	
* Reservas de Capital	8.236.500,97	3,63%	8.670.345,62	3,62%	3,62%	5,3%	
* Reservas de Reavaliação	77.872.351,17	34,29%	75.165.956,75	31,37%	31,37%	-3,5%	
* Reservas de Equalização	15.522.504,70	6,83%	9.338.585,68	3,90%	3,90%	-39,8%	
Subtotal Reservas	115.512.045,58	50,86%	107.545.240,24	44,88%	44,88%	-6,9%	
Resultado Exercício	-6.714.290,33	-2,96%	3.080.359,11	1,29%	1,29%	145,9%	
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	111.240.074,18	48,98%	111.807.792,74	46,66%	46,66%	0,5%	
TOTAL GERAL DO PASSIVO	227.127.370,60	100,00%	239.647.393,03	100,00%	100,00%	5,5%	

Anexo 6

COCAMAR - COOPERATIVA DE CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS DE MARINGÁ LTDA.
DEPARTAMENTO CONTÁBIL
SETOR DE APURAÇÃO DE RESULTADOS
ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DAS CONTAS DE RESULTADO (ATV6)

NOV/91 = US\$ 840,40
NOV/92 = US\$ 9949,90

C O M P E T Ê N C I A	N O V E M B R O / 91		N O V E M B R O / 92		V A R . A N U A L	
	VALOR DOLARIZADO	VERTICAL (%)	VALOR DOLARIZADO	VERTICAL (%)	VERTICAL (%)	HORIZONTAL
V E N D A S	109.545.108,87	100,0	80.121.409,36	100,0	100,0	- 26,9
C P V	54.084.470,09	49,37	42.107.619,27	52,55	52,55	- 22,1
L U C R O B R U T O	55.460.638,78	50,63	38.013.790,08	47,45	47,45	- 31,5
Despesas Operacionais						
Pessoal	8.119.250,52	7,41	6.819.679,38	8,51	8,51	- 16,0
Técnica	5.576.817,01	5,09	4.027.377,70	5,03	5,03	- 27,8
Vendas	4.103.686,47	3,75	2.315.818,06	2,89	2,89	- 43,6
Tributária	10.582.882,44	9,66	5.484.994,33	6,85	6,85	- 48,2
Total das Despesas.....	28.382.636,44	25,91	18.647.869,37	23,27	23,27	- 34,3
O U T R A S D E S P E S A S O P E R A C I O N A I S						
Taxas Diversas	1.004.442,32	0,92	1.349.004,52	1,68	1,68	34,3
Recuperações de Despesas	473.944,80	0,43	865.747,36	1,08	1,08	82,7
Outras Receitas	2.463.679,10	2,25	1.165.065,44	1,45	1,45	- 52,7
Total das Outras Receitas.....	3.942.066,22	3,60	3.379.797,32	4,22	4,22	- 14,3
E N C A R G O S F I N A N C E I R O S L Í Q U I D O S						
Despesas Financeiras	36.869.202,62	33,66	23.907.314,96	29,84	29,84	- 35,2
Variações Monetárias Passivas	28.341.621,69	25,87	82.696.847,72	103,21	103,21	191,8
(-)Receitas Financeiras	2.982.114,20	2,72	1.161.657,51	1,45	1,45	- 61,0
(-)Variações Monetárias Ativas	16.479.030,48	15,04	58.758.266,17	73,34	73,34	256,6
(-)Saldo Credor Cor.Monetária	8.015.320,75	7,32	23.939.124,08	29,88	29,88	198,7
Total dos Encargos Financeiros	37.734.358,88	34,45	1.165.045,44	28,39	28,39	- 96,9
S O B R A L Í Q U I D A O P E R A C I O N A L	- 6.714.290,33	- 6,13	603,11			100,0
Resultado Não Operacional			3.090.878,04			3,86
(-)Provisão p/Pagto. Contr.Social			11.122,04			0,01
S O B R A L Í Q U I D A D O E X E R C Í C I O	- 6.714.290,33	- 6,13	3.080.359,11			145,9

Anexo 7

COCAMAR: Evolução e projeção do faturamento
 Horizonte 1991/1997 (em US\$ mil)

SETORES	1991	1992	1993	1997
			Orçado	Previsão
Fiação Algodão	26,200	23,000	25,000	36,600
Tecelagem de Algodão	—	—	—	6,300
Complexo Soja	74,600	53,300	72,000	100,000
Complexo Algodão	13,500	6,400	7,700	9,000
Complexo Canola	—	—	1,300	10,000
Fiação e Tecelagem de seda	14,300	7,300	11,300	14,500
Fecularia	—	400	1,800	7,200
Torrefação	—	1,600	1,100	6,000
Indústria de Sucos	—	—	1,100	11,000
Suinocultura	—	—	—	2,500
Destilaria de Álcool	—	—	5,000	20,000
Beneficiamento de Café	62,700	28,500	30,800	55,000
Produtor Agrícola	25,900	36,800	31,000	35,000
Insumos	38,700	46,000	50,700	75,000
TOTAL	255,900	203,300	238,600	387,500

Revisitando a Cocamar em 1996

Decio Zylbersztajn

O avanço da Cocamar após o término do estudo de caso em 1993 não foi diferente do vivenciado por diversas cooperativas brasileiras. Grande parte da energia foi direcionada para a administração de problemas financeiros.

O processo de diversificação descrito no estudo de caso foi financiado com recursos do sistema financeiro a juros elevados. Ao mesmo tempo, a Cocamar ampliou sua atuação incorporando atividades bastante díspares, que em última análise adicionam enorme pressão sobre o gerenciamento da Cooperativa.

A Cocamar passou a tentar atrair sócios externos para as unidades de negócios transformadas em sociedades de capital, com participação da Cocamar. Assim, a Cooperativa criou uma holding denominada Cocamar Participações S. A., cujo objetivo é controlar seis empresas de capital aberto voltadas para a industrialização dos produtos dos cooperados. Evidentemente esta estratégia apresenta sérias dificuldades de implementação, em especial quando existem problemas de cunho financeiro.

Ao mesmo tempo em que direcionava esforços para lidar com a dívida, a Cocamar também realizava ajustes internos de grande magnitude, buscando uma estrutura gerencial e organizacional mínima e dimensionada para atender as suas necessidades, sem excessos.

A estratégia permitiu que a Cocamar passasse a ter resultados operacionais muito positivos, mas ainda insuficientes para lidar com a dívida. Tudo aponta para uma situação na qual a engenharia financeira centrada na negociação da dívida passa a ser uma necessidade, porém com o suporte de resultados operacionais positivos.

Assim sendo, a Cooperativa buscou renegociar a dívida com as 38 instituições financeiras envolvidas, lideradas pelo Banco do Brasil, que prevê a conversão de parte da dívida de R\$ 180 milhões em debêntures com possibilidade de transformação em participação acionária. O sistema financeiro entendeu que, embora esta não fosse a solução dos seus

problemas, não havia alternativa melhor a ser implementada. O sistema financeiro tinha já a experiência da Cotia, onde a liquidação não foi a melhor solução.

Além da tentativa de abertura do capital, outra parte da dívida foi beneficiada com o programa de securitização com dois anos de carência e um prazo de dez anos para o pagamento, o que significou um alongamento do seu perfil.

A estratégia da Cocamar representa a saída possível dentro do quadro difícil em que a Cooperativa se encontra. A abertura do capital indica um caminho que muitas cooperativas no mundo estão utilizando, nos indicando, em última análise, que as estruturas cooperativas verticalizadas na fase industrial parecem encontrar vantagens em desverticalizar-se, mantendo a cooperativa apenas nas suas atividades básicas de compras e vendas em comum, com participação acionária em empresas de capital.

A experiência da Cocamar deve ser acompanhada de perto, e seus resultados deverão indicar caminhos possíveis para outras cooperativas que apresentam problemas similares.

Notas de apoio didático e teórico

O presente estudo de caso tem aptidão para ser utilizado no apoio a cursos voltados para o público de Mestrado e Doutorado em Economia e Administração de Empresas, principalmente em cursos que estudem as cooperativas como formas de organização da produção, seus problemas e desafios. Adicionalmente, pode ser utilizado em programas de treinamento do público gerencial de cooperativas, explorando os problemas associados ao crescimento horizontal, vertical e aspectos de gestão.

Conceitos de crescimento da firma, ganhos de escala, processos de tomada de decisão e gestão estratégica de cooperativas podem ser explorados.

Bibliografia

Teoria de contratos e integração vertical:

WILLIAMSON, O. E. 1996. *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.

WILLIAMSON, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*, Free Press. Nova York, 449 páginas.

ZYLBERSZTAJN, D. 1995. *A transaction cost approach to agribusiness coordination*, Programa de Seminários Acadêmicos, IPE-USP.

MAHONEY, T.J., CRANK, D. A. & LAJILI, K. 1994. *Spot markets, vertical contracting and vertical financial ownership: competition among organizational forms*, Working paper 94-0151, Office of Research, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Cooperativas:

HENDRIKSI, G. W.J. 1993. *Cooperatives and financial structure*, Pilburg University, Países Baixos.

VERHEIJER, J. A. G. & HEJBROEK, A. M. A. *Cooperatives in changing market conditions*, Rabobank Nederland, Agribusiness Research Department.

COOK, M. 1994. *The evolution of U.S. agricultural cooperative financial strategies*, Seminário Internacional PENSA, Águas de São Pedro, São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D. 1994. "Organização de cooperativas: desafios e tendências", *Revista de Administração*, nº29.

Estudos de caso sobre cooperativas:

PINAZZA, L. A. & CHADDAD, F. R. 1994. *Frigorífico Aurora: os caminhos da construção da marca*, Seminário Internacional PENSA, Águas de São Pedro, São Paulo.

GIORDANO, S. R. 1994. *Norpac: adicionando valor às commodities*, Seminário Internacional PENSA.

THEOBALD, O. M. 1993. *Cebeco - Handelsaad*, Harvard Business School.

MEGIDO, J. L. T. 1992. *Cooperativa Batavo*. Seminário Internacional PENSA, Atibaia, São Paulo.

capítulo 5

Sadia: O Desafio de Manter a Liderança no Mercado de Frangos

Elizabeth M. M. Q. Farina

Apoio: Fábio R. Chaddad

Supervisão: Decio Zylbersztajn

A empresa

A Sadia é uma empresa sênior no *agribusiness* brasileiro. Completou 50 anos em 7 de junho de 1994. Trata-se do maior complexo agroindustrial privado do país e sua história confunde-se com o próprio processo de industrialização e modernização da agropecuária brasileira.

De Concórdia para o Brasil e para o mundo. No caso da Sadia, não se trata de expressão popularmente utilizada para indicar o exagero e a falta de modéstia.

A partir de um pequeno moinho de trigo, um abatedouro de suínos e alguns funcionários, Attilio Fontana construiu uma corporação

que hoje tem um faturamento de 1,7 bilhão de dólares, 24 unidades fabris espalhadas por 17 Estados, 32 mil empregados, e está presente em mais de 40 países. A Sadia coloca no mercado mais de 400 produtos, atendendo mais de 140 mil pontos de venda.

Não há dúvida de que o sonho de seu fundador se realizou: uma pequena empresa familiar do meio-oeste catarinense tornou-se uma das mais importantes agroindústrias de alimentos do país. Seu horizonte nos próximos 50 anos será o mercado internacional, visto com o mesmo olhar confiante dos pioneiros: excelência de produtos, serviços com custos competitivos e absoluto respeito a todos os parceiros.

A Sadia é líder nos mercados brasileiros de aves, bovinos e suínos, e a segunda maior esmagadora de soja do país. Essa posição de liderança foi conquistada a partir da busca constante de inovações e de sua capacidade de antecipar problemas e implementar soluções.

A Sadia foi pioneira na automação do abate e na implantação do sistema de produtores integrados no meio-oeste catarinense. Foram inovações que mudaram a tecnologia de produção e a organização do abate de frango de corte no país, fazendo o mesmo no centro-oeste e assumindo mais uma vez seu pioneirismo.

Este caráter inovador garantiu o reconhecimento do consumidor, seja porque conquistou sua confiança, seja porque se trata de uma empresa que costuma chegar primeiro que seus concorrentes.

Em 1989, faleceu seu fundador e líder Attilio Fontana. Ao contrário de tantos outros grandes e respeitáveis grupos empresariais brasileiros controlados por famílias, a Sadia não sucumbiu ao processo sucessório.

Segundo a empresa de consultoria e auditoria Price Waterhouse, entre 1992 e 1993 foram vendidas, no Brasil, 400 empresas familiares.¹ Neste início de década, os processos sucessórios foram dificultados pela recessão, pelo aprofundamento da concorrência interna e externa e pelas mudanças que a abertura comercial operou no mercado consumidor.

A Sadia enfrentou esse poderoso e duplo desafio de mudança de comando e busca de maior competitividade, submetendo-se a um profundo processo de reestruturação ainda em andamento, mas que lhe pretende render maior flexibilidade e agilidade nos negócios, características hoje exigidas pela globalização do *agribusiness* e pelo próprio avanço de concorrentes no mercado doméstico.

1. "Duelos de sangue", *Veja*, 20 de abril de 1994, pp. 88-90.

A empresa está hoje organizada em quatro áreas de resultado: grãos, carnes *in natura*, industrializados e mercado externo.

O *agribusiness* do frango faz parte de carnes *in natura*, mas permeia as quatro áreas, uma vez que é um cliente da área de grãos através das rações, abastecendo a área de industrializados e de exportação.

O frango continua sendo a essência do negócio da Sadia, mas a empresa vem mudando seu perfil. Há quatro anos, o abate de aves já perdeu a liderança no faturamento para carnes industrializadas. Em 1993, recebeu 30% dos investimentos contra 35% para as carnes industrializadas. Houve uma opção pelo incremento da industrialização e agregação de valor, em virtude da baixa rentabilidade do negócio de abate.

No caso dos frangos, estão sendo, ainda que timidamente, priorizados as partes e os produtos de maior valor adicionado, tais como os cortes especiais (frango a passarinho, tulipa e drumete), os cortes temperados marinados e os cortes tradicionais de frango em bandejas de 1 kg. Estes produtos registraram aumento de 56% nas vendas.

Apesar de sua liderança de marca e pioneirismo, o desempenho da Sadia nestas áreas ainda é bastante sensível ao desempenho conjuntural da economia e à concorrência de empresas menores. Segundo o relatório da administração referente a 1993, as carnes industrializadas e as aves, que respondem a 62% dos negócios da Sadia, apresentaram desempenho negativo em todo o primeiro semestre em consequência do excesso de oferta e da defasagem de preços, em parte decorrente dos elevados índices de sonegação no abate de aves.

Isto significa que as estratégias da Sadia de diferenciação do produto, mediante ações de fortalecimento da marca e segmentação do mercado, por meio da agregação de valor, mostram-se ainda insuficientes para lhe proteger das ações de concorrentes ou do próprio desempenho econômico do país. Este é o custo de ser líder em quase todos os mercados em que atua (veja a tabela na página seguinte).

Características dos mercados interno e externo de frango

A- O mercado interno

Consumo

O consumo de carne de frango é um hábito consolidado no Brasil. Com quedas significativas de preços relativos às carnes bovina e suína, o

Sadia

Indicadores Contábeis Consolidados

INDICADORES	1989	1990	1991	1992	1993
Estrutura					
Endividamento	0,67	1,43	1,06	1,06	1,52
Imobilizações	1	1,15	1,19	1,22	1,22
Solvência					
Liquidez Geral	1,97	1,42	1,49	1,4	1,65
Período de Estoque (dias)	80	72	67	70	92
Prazo de Recebimento (dias)	29	41	43	24	43
Rentabilidade e Custos					
Retorno sobre o Patrimônio (%)	33	20	15	8,3	11,7
Giro (vendas/ativo)	1,8	1,9	1,6	1,7	1,5
Margem (lucro líquido/vendas)	8,4	3,6	3,7	2	2,6
CPV/Vendas Líquidas	0,79	0,76	0,71	0,8	0,78
Despesas Financeiras/Vendas Líquidas (%)	-	-	15,4	3,7	4,7
Crescimento (%)					
Receita Operacional Líquida	20,1	59,8	-	9,5	8,9
Patrimônio Líquido	43	56,8	11	6,7	3,2
Passivo Circulante	-21,5	135,7	13	16,2	20,7
Ativo Circulante	0,3	70	25,9	9,4	42
Ativo Permanente	38,6	30,4	5,5	8,8	3,2

consumidor brasileiro foi paulatinamente substituindo suas fontes de proteína animal e firmando um hábito de consumo.

Hoje, o consumo brasileiro de frango é semelhante ao da Comunidade Econômica Européia, chegando a 18,5 kg/hab/ano, o que, entretanto, não chega à metade do padrão norte-americano de consumo de aproximadamente 35 kg/hab/ano (veja a tabela 1).

Como se deu no Brasil, a substituição das carnes vermelhas pelas carnes brancas, principalmente frango, nos países desenvolvidos decorreu de uma forte queda do preço relativo. Mais recentemente, novas tendências de consumo têm valorizado as carnes brancas com base na busca de uma dieta saudável e mais equilibrada. Este é um motivo já bastante difundido nos Estados Unidos e na Europa, mas ainda incipiente

no Brasil, representando uma fonte significativa de crescimento do consumo, em especial nas classes de renda média e alta.

A forma de consumo também vem se alterando. Na década de 60, o consumo norte-americano de frango inteiro respondia por quase 80% do total. Depois de 20 anos, essa participação caiu para menos de 20%, enquanto partes recortadas passaram a responder por 57% e o frango industrializado 24% (veja a tabela 2). Na área de cortes, incluem-se uma grande gama de alternativas que vão de grandes partes embaladas a pré-embalados em bandejas e desossados, dentre outros. A mesma tendência verifica-se na Europa.

Por outro lado, em países emergentes, onde o consumo de frango está se expandindo rapidamente, como Ásia e Oriente Médio, ainda predomina o consumo de frangos inteiros.

No Brasil, o consumo de partes é considerado pequeno. Porém, informações obtidas a partir da pesquisa de orçamentos familiares do IBGE mostram que, para algumas áreas metropolitanas do país, o consumo de partes de frango já é bastante significativo. A tabela 3 mostra que em 1987/88 o consumo per capita domiciliar de partes de frango representava cerca de 16% do total. Em São Paulo, essa percentagem sobe para 24,5% e em Curitiba 23,7%. São percentagens nada desprezíveis para mercados como os de São Paulo, Curitiba, Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Dados mais recentes provavelmente mostrariam percentagens ainda maiores para partes.

Embora seja um hábito consolidado no Brasil, certamente não se trata de um mercado saturado. Estima-se que um terço da população brasileira esteja fora do mercado de carnes. Isto significa uma parcela substancial de consumidores a serem incorporados ao mercado de frangos, decorrente de uma retomada do crescimento econômico ou de uma melhora na distribuição da renda doméstica.

Além disso, já se conhece bem o fenômeno de substituição de proteína vegetal por proteína animal quando a renda cresce. O efeito graduação² pode ser mais importante do que o tradicional efeito renda sobre o consumo de frangos no Brasil decorrente de crescimento da renda e do emprego.

Por último, há ainda muito a ser feito em relação aos produtos derivados do frango, que vão dos cortes especiais aos pratos semiprontos. Outra tendência clara do mercado de alimentos nos grandes centros

2. Denomina-se efeito graduação ao movimento de ascensão dos consumidores de uma classe de renda para outra, o que gera uma adoção dos padrões de consumo mais sofisticados além do efeito derivado de uma renda disponível superior.

urbanos é a crescente importância da alimentação fora de casa. Incluem-se aí os *fast-foods*, lanchonetes e restaurantes, além das refeições industriais. Isto significa um mercado institucional muito dinâmico e do qual muito pouco se sabe.

Embora o crescimento da alimentação fora de casa, dos alimentos industrializados e dos alimentos de conveniência na dieta brasileira seja uma realidade, a preparação em domicílio ainda predomina. Em ambos os casos, a formação do hábito depende da renda, do preço do alimento e da disponibilidade dos produtos na rede varejista, além da informação do consumidor.

Tabela 1

Consumo de carne em países selecionados (Kg per capita por ano)			
País	Suína	Bovina	Ave
Brasil	7,5	20,0	18,5
Alemanha	62,1	23,5	11,2
França	37,7	30,3	19,2
Itália	29,8	26,6	19,1
Holanda	46,5	19,3	16,7
Bélgica	47,0	21,9	16,5
Inglaterra	24,9	21,5	19,4
Irlanda	34,2	19,2	20,9
Dinamarca	65,9	17,0	11,7
Espanha	44,6	11,4	21,9
Portugal	24,3	13,3	17,0
EUA	28,0	51,0	33,0
Canadá	28,0	41,0	26,0
Japão	15,0	7,0	25,0

Fonte: Eurostat and Pigs

Tabela 2

Tipos de carne de frango comercializados nos EUA			
Anos	Inteiro (%)	Partes (%)	Industrializados (%)
1965	78	18	4
1970	72	22	6
1975	65	28	7
1980	50	40	10
1985	29	53	18
1989	19	57	24

Fonte: Revista Broiler Industry

Tabela 3

Consumo per capita domiciliar anual de carne de frango por região metropolitana, 1987 - 88.			
Cidades	Frango em partes*	Frango Inteiro	Partes/Inteiro (%)
Belém	0,1000	12,8850	0,7761
Fortaleza	0,1720	14,2350	1,2083
Recife	0,3480	9,7030	3,5865
Salvador	0,4850	12,1330	3,9974
BH	1,2000	7,5150	15,9681
RJ	2,1070	11,6500	18,0858
São Paulo	2,8140	11,4540	24,5678
Curitiba	2,1060	8,8600	23,7698
Porto Alegre	1,1480	13,1340	8,7407
Brasília	0,7340	8,8770	8,2686
Goiânia	0,5050	6,7400	7,4926
Brasil	1,8510	11,0970	16,6802

*Asa, coração, coxa, dorso, fígado, moela, pé, pescoço etc.

Fonte: IBGE

O ambiente competitivo

A moderna indústria de frangos instalou-se no Brasil durante a década de 70. Desde sua formação, constituiu-se em um mercado dominado por grandes e poucas empresas líderes que, entretanto, convivem com um grande número de pequenos e médios abatedouros, muitos deles clandestinos.³

A produção está concentrada principalmente na região sul, mais precisamente em Santa Catarina, onde as empresas líderes tradicionais se localizam: Sadia, Perdigão, Chapecó e Ceval. No Rio Grande do Sul, destacam-se a Frangosul, a Avipal e a Minuano.

Os grandes abatedouros instalaram-se nos anos 70 na região sul, expandindo-se a partir daí para a região sudeste mediante aquisições de abatedouros tradicionais mais antigos.

Após o período inicial de implantação, valendo-se de créditos públicos abundantes, deu-se uma importante reorganização da estrutura de oferta nos anos 80. Na primeira metade desta década, ante o quadro recessivo interno e os fortes estímulos às exportações, as 5 maiores empresas praticamente duplicaram sua participação na produção nacional, passando a deter quase 35% do volume produzido em 1985, contra 17% em 1980 (veja a tabela 4).

Tabela 4

Participação das empresas líderes na produção brasileira de carne de frango				
Grupos de empresas	1980	1985	1990	1993
5 maiores	17,60%	34,30%	35,60%	35,00%
15 maiores	24,80%	45,90%	50,50%	51,90%

Fonte: Rizzi (1993)

Estas empresas não lograram, contudo, ampliar essa participação em um mercado crescente e muito atraente. Suas estratégias de preço e

3. Dados de 1991 mostram que nos Estados Unidos a razão de concentração é bastante semelhante: as quatro maiores detêm cerca de 42% do abate e as 20 maiores, 80% (Rizzi, A.T. 1993. *Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: a casa da indústria de frangos no Brasil*, tese de doutoramento, Campinas).

produto não afastaram concorrentes potenciais, que entre os anos 80 e 90 ganharam 10% desse mercado. Em 1993, as 5 maiores continuavam com 35%, enquanto as 15 maiores passaram de 45,9% em 1985 para 51,9% em 1993.

Embora tenha havido uma considerável concentração da oferta nesses 10 anos, trata-se de uma indústria fortemente competitiva, na qual as empresas líderes têm de disputar palmo a palmo sua participação de mercado.

Além disso, pequenos e médios abatedouros vêm mantendo suas posições em mercados regionais e locais e mesmo nos grandes centros urbanos, onde o frango resfriado é preferido pelo consumidor. A vantagem competitiva desses abatedouros locais pode ser atribuída ao hábito de compras nas feiras livres, à pouca importância atribuída às marcas e à elevada sonegação fiscal que compensa sua menor eficiência técnico-produtiva.

Este último fator ganhou relevância com a introdução do ICMS para o frango em 1988 e sua elevação posterior para 8,5%. Além do ICMS foram também introduzidos impostos em cascata como o Finsocial, o Cofins e o IPMF, que agregam valor aos produtos por meio do imposto e não mediante sua transformação. Estima-se que a carga fiscal represente cerca de 36% do preço final do frango, levando-se em consideração os tributos incidentes em toda a cadeia produtiva.

O aumento da carga fiscal incentiva a sonegação, em especial no caso de empresas pequenas e médias, e pode representar uma ameaça de desorganização do setor, a exemplo do que tem ocorrido no mercado interno de carne bovina.

Uma pesquisa encomendada pela Sadia mostrou que o maior concorrente da empresa no mercado de frango é justamente o frango sem marca (*Gazeta Mercantil*, 13/04/94). Estamos, portanto, diante de uma *commodity*. É, enquanto *commodity*, trata-se de um produto que se vende pelo preço e sua rentabilidade vai depender fundamentalmente de vantagens de custos no processo produtivo.

Em mercados de produtos industrializados com elevado grau de concentração, quando ocorre uma retração da demanda, o ajuste do mercado tende a se estabelecer por meio de uma redução da produção, mantendo-se preços estáveis. Não é o que ocorre no mercado de frangos. Quando existe um excesso de oferta, o ajuste se dá por meio da queda de preços.

As empresas líderes não conseguem regular o mercado por meio do controle da oferta. A dificuldade de controlar a oferta a curto prazo decorre, em parte, do próprio ciclo de produção do frango de corte. O número de frangos a serem produzidos é determinado com 90 dias de

antecedência, quando os ovos são incubados. Em outras palavras, não há como voltar atrás e diminuir a produção após a incubação dos ovos.

A penetração e o crescimento de empresas concorrentes impedem o controle da oferta a médio e longo prazos. A tecnologia do sistema integrado é hoje bastante conhecida, as linhagens estão disponíveis no mercado e o acesso à distribuição não tem representado forte barreira à entrada. Por último, a concorrência de pequenos e médios abatedouros regionais compromete qualquer esforço de administração da oferta, mesmo que as quatro maiores empresas detenham 40% do mercado.

Para reduzir sua vulnerabilidade às flutuações do mercado de frango *commodity*, as empresas líderes procuram voltar-se para o mercado externo, atuar em produtos de maior valor agregado e diversificar para as cadeias de soja e derivados.

As empresas de maior porte são as que detêm as condições de volume de produção e controle de qualidade necessários para atender ao maior grau de exigência do mercado externo. A atuação no mercado externo garante a essas empresas maior flexibilidade no destino de sua produção e ainda pode estabelecer uma complementaridade entre mercado interno e externo no que tange à comercialização de partes que lhes confere vantagens competitivas em ambos os mercados.

Mas o principal traço distintivo das empresas líderes é a sua diversificação. As grandes empresas atuam tanto em frango quanto na produção de suínos, bovinos e soja, formando seu complexo de atividades. Além de praticar a integração vertical na cadeia frangos e obter os ganhos de coordenação, essas empresas procuram apropriar-se de sinergias nas áreas de industrialização, distribuição e relações com o mercado consumidor, mediante a diversificação.

Este é o *core* da competição entre as empresas líderes: a competição no mercado de produtos industrializados à base de carne de aves/suínos/bovinos, ante a percepção de que é neste mercado que são transacionados produtos de maior conteúdo tecnológico e de maior valor agregado. Associada a essas cadeias, a verticalização na cadeia soja também aparece como alternativa de diversificação, devido a sua forte atratividade econômica como produto de exportação e ao grande consumo interno de seus derivados, o óleo e a margarina.

Produção

Desde a instalação da moderna indústria nos anos 70, a produção de frango experimentou notável crescimento de aproximadamente 12% a.a.,

ultrapassando os três milhões de toneladas em 1993. No período, o consumo brasileiro saltou de 2,4 para 18,5 kg/hab/ano.

Mas o crescimento ao longo desses anos não foi uniforme. Os anos 70 foram marcados por forte crescimento da produção, como resultado dos investimentos das empresas hoje líderes no setor. Para essas empresas, que já eram tradicionais produtoras de carne suína e derivados, a avicultura apresentou-se como uma diversificação lucrativa. Os principais investimentos ocorreram na região sul, uma região com grande produção de milho e experimentando um surto de crescimento da lavoura de soja.

A primeira metade dos anos 80 foi o único período de baixo crescimento da produção de frango, face à retração do mercado interno dentro de um ambiente de recessão generalizada na economia brasileira. Em alguns anos, ocorreram quedas fortes nas vendas internas, como a de 17% ocorrida em 1984.

Estes resultados negativos foram parcialmente compensados pelo crescimento das exportações. De 1985 para cá, retomou-se o ritmo de crescimento da produção no nível de 10% ao ano. As exportações, por sua vez, recuaram na segunda metade dos anos 80 em relação às posições conquistadas na primeira metade da década, só retomando o crescimento nos anos 90, conforme observado na tabela 5.

Tabela 5

Crescimento anual da produção, consumo interno e exportações de carne de frango			
Anos	Produção	Mercado Interno	Exportações
1970 - 75	12,30%	11,60%	*
1975 - 80	19,70%	18,00%	*
1980 - 85	2,60%	1,20%	6,90%
1985 - 90	9,70%	11,20%	1,80%
1990 - 95	10,00%	9,90%	11,10%

* As exportações iniciaram-se somente em 1975.

Fonte: Apinco/ABEF

O grande crescimento da produção e consumo de carne de frango no Brasil pode ser explicado, em parte, pelo bom desempenho alcançado na atividade *vis-à-vis* produtos substitutos, refletindo-se em queda no preço real da carne de frango. Tomando-se por base o IPC (Índice de Preços ao Consumidor) calculado para a cidade de São Paulo, observam-se três tipos de comportamento do preço real do frango no varejo (veja o gráfico 1):

- a) nos anos 70 e início dos anos 80, verifica-se uma relativa estabilidade, com os preços situando-se em média 10% abaixo dos níveis do início da década de 70;
- b) elevação nos anos 1984-87, refletindo a forte instabilidade da avicultura paulista no período e o crescimento das grandes empresas do sul do país;
- c) finalmente, o período pós-1988, quando são registradas persistentes quedas no preço real do frango. Estas quedas, se por um lado favoreceram a continuidade da expansão da produção e do consumo interno, por outro constituem a explicação para o aperto nas taxas de rentabilidade do setor, especialmente para empresas que avançaram pouco em ganhos de produtividade.

Os dados de preço do frango no varejo ganham maior expressão quando comparados aos preços do principal produto substituto do frango – a carne bovina.

Os dados do gráfico 2 acusam uma queda persistente do preço relativo frango/bovino, com implicações diretas no consumo. Nos anos 90, com 1 kg de carne bovina o consumidor pode adquirir cerca de 2,5 vezes mais carne de frango do que adquiria no início dos anos 70.

Quanto à carne suína, os dados do IPC mostram um preço relativo frango/suíno bastante estável no período, denotando que o preço da carne suína não foi uma variável importante para o maior consumo de carne de frango (veja o gráfico 2). Problemas na produção (peste suína), preocupações com dieta e preferências alimentares podem ser variáveis a serem investigadas para explicar a estagnação relativa do consumo da carne suína face à de frango.

O bom desempenho da produção de frango poderia ser explicado por quedas nos preços dos insumos e/ou por ganhos internos de eficiência na cadeia frango. Uma evidência de que a queda de preços tem origem interna à cadeia produtiva é dada pela evolução do preço relativo frango/milho, no atacado, na cidade de São Paulo (veja o gráfico 3). No período 1970-93, o preço relativo entre frango e milho praticamente se reduziu à metade, denotando os ganhos de eficiência na produção de frango.

Pode-se apontar algumas causas das reduções de preços e do consequente avanço da produção e consumo de frango no Brasil. As principais foram os extraordinários resultados obtidos na conversão alimentar, atingindo marca inferior a 2 kg de ração por 1 kg de ave (veja a tabela 6).

Estes resultados decorreram da obtenção, no mercado internacional, de matrizes geneticamente melhoradas e de alto rendimento. A essa

base genética importada seguiram-se melhoramentos efetuados pelas empresas nacionais no sentido de adaptação às condições climáticas do país, nas áreas de manejo, sanidade e ração.

Outra importante origem da redução dos custos foi a implantação, a partir das empresas instaladas na região sul, de sistemas integrados de produção, pelos quais a empresa coordena toda a cadeia produtiva, desde a criação de aves matrizes, fabricação de ração, criação de frangos, abate, até a distribuição para consumo.

A coordenação integrada deste complexo sistema é fundamental face às dificuldades naturais de estocagem na cadeia, seja de aves vivas, seja do frango abatido. Com isso, a produção de carne de frango toma aspecto de uma linha de produção industrial, marcada pelo controle de tempos e fluxos.

Mesmo assim, deve-se considerar que se está tratando de um ser vivo que exige uma programação de produção baseada em curvas de probabilidade e não em variáveis determinísticas.

Assume também importância a localização do sistema de produção junto às fontes de matéria-prima, milho e soja, dado que a produção de carne de frango pode ser vista como a transformação de alimento de origem vegetal em proteína animal. Neste sentido, não se pode dissociar o desenvolvimento da avicultura na região sul nos anos 70 da grande expansão da soja na região nesse mesmo período, além de a região sul ser uma tradicional produtora de milho.

Da mesma forma, com o deslocamento da produção de soja e milho para a região centro-oeste, os novos investimentos em avicultura têm sido direcionados para essa região. Quedas adicionais do preço da carne de frango poderiam ser obtidas a partir de aumentos na produtividade do milho, considerada ainda baixa em termos internacionais.

Ganhos de eficiência foram obtidos também no processo de abate, com a automação de algumas de suas operações. Essas economias ainda não foram suficientemente exploradas no Brasil devido a dois fatores: o baixo custo da mão-de-obra em relação ao custo dos equipamentos automáticos e a vantagem do uso de mão-de-obra nas operações de corte, pelo melhor acabamento. Dessa forma, as economias de escala potenciais dos grandes abatedouros não se traduzem inteiramente em diferenciais de custo em relação aos pequenos, facilitando sua sobrevivência.⁴

4. As empresas líderes possuem, em médio, plantas de maior tamanho e, ao mesmo tempo, preservam unidades menores provenientes de aquisições. O tamanho médio de planta das cinco maiores empresas é de 6237 mil aves/hora, contra um tamanho médio de 1668 mil aves/hora das empresas que ocupam da 16 a 20ª posição no ranking das maiores empresas do setor (Rizzi, 1993).

Por outro lado, isso significa que os grandes abatedouros poderão enfrentar baixas adicionais nos preços.

A maior parte dessas economias é obtida também por empresas de médio porte — o porte necessário para justificar a operação integrada das diversas unidades do sistema de produção. Além disso, as pequenas e médias empresas beneficiam-se de mercados regionais, onde os custos de distribuição são menores. Por isso, o desafio para as empresas líderes é buscar nova fronteira tecnológica com vistas a manter sua liderança num mercado em crescimento.

O mesmo fenômeno pode ser observado nos Estados Unidos, embora com uma dispersão bem menor. As empresas líderes apresentam um tamanho médio de planta inferior a alguns de seus concorrentes menores, o que não lhes tira as vantagens competitivas a ponto de ameaçar suas lideranças. A Tyson Foods, Inc., que detém 24% do abate, opera, em média, com 10500 aves/hora, enquanto a Fieldale Farms Corp., a 12ª em abate, opera com capacidade média de 15500 aves/hora. Para as 20 maiores empresas, o tamanho médio é de 9900 aves/hora e para o total da indústria, 9200 aves/hora.

No Brasil, somente a Sadia opera com uma capacidade média de mais de 10000 aves/hora, enquanto a capacidade média das 20 maiores é de 2000 aves/hora (Rizzi, 1993).

Gráfico 1

Índice de Preços Reais da Carne de Frango

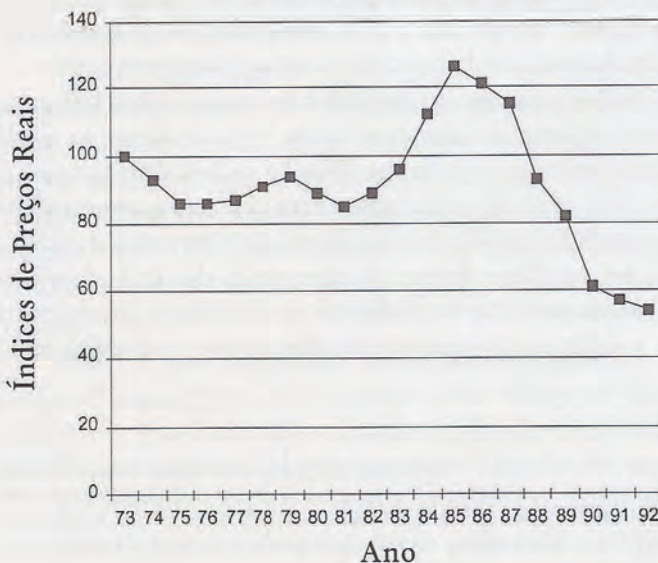


Gráfico 2

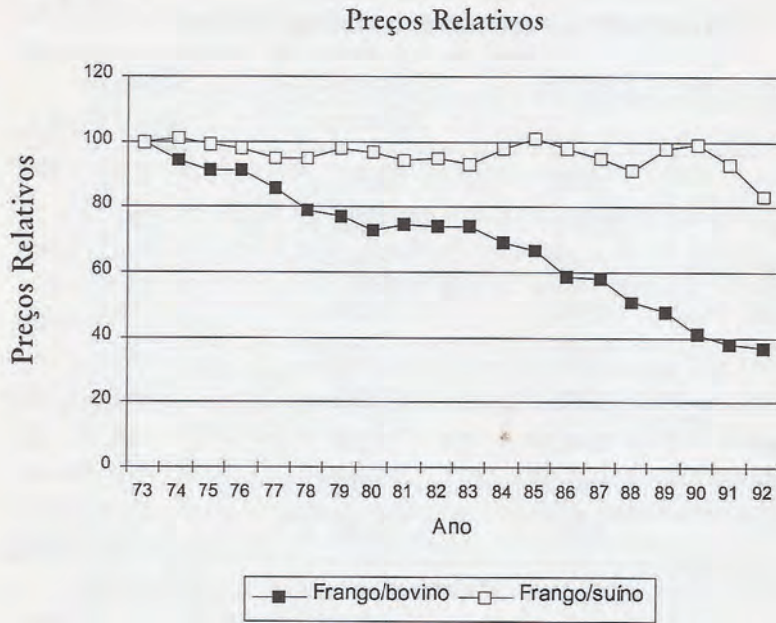


Gráfico 3

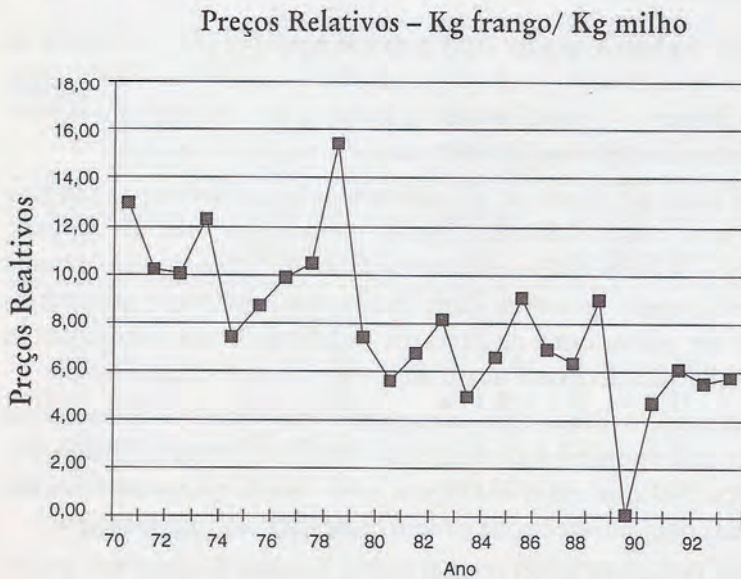


Tabela 6

Índices de produtividade do frango de corte			
Ano	Peso (g)	Conversão Alimentar	Idade de Abate (dias)
1930	1500	3,50	105
1940	1550	3,00	98
1950	1800	2,00	70
1960	1600	2,25	56
1970	1800	2,00	49
1980	1700	2,00	49
1984	1860	1,98	45
1989	1940	1,96	45
2001*	2240	1,78	41

* Previsão

Fonte: Revista Aves e Ovos, agosto de 1993

B- O mercado externo

O Brasil fechou o ano de 1993 com um novo recorde de vendas de frangos para o exterior — 416 mil toneladas e receita cambial de 465 milhões de dólares —, posicionando o frango entre os 20 maiores produtos na pauta de exportações nacionais.

Neste início da década de 90, as exportações cresceram a uma taxa de 11% ao ano, contra 1,8% da segunda metade dos anos 80. A razão para o melhor desempenho está na retração do mercado interno e numa relação cambial mais favorável. Tudo indica que o mercado internacional ainda é um escoadouro de excessos de oferta, o que não colabora para a consolidação do Brasil nesse mercado bastante competitivo.

No entanto, o Brasil tem vantagens competitivas internacionais decorrentes da disponibilidade de grãos e do clima favorável. Além disso, é indiscutível que essas vantagens vêm sendo permanentemente reconstruídas com inovações de ordem tecnológica e organizacional.

Nossos principais concorrentes são os Estados Unidos e os países da Comunidade Econômica Européia. O Brasil é o terceiro maior ex-

portador (veja a tabela 7). Tanto os Estados Unidos como a CEE utilizam pesados subsídios em suas exportações. Os Estados Unidos com o EEP (*Exporting Enhancement Program*), e os países europeus com a política de sustentação de renda agrícola.

Certamente, os Estados Unidos têm vantagens competitivas associadas à sua eficiência na produção e armazenamento do milho, no domínio da genética, no abate e na apresentação do produto.

O Oriente Médio é o principal mercado para o frango brasileiro e tem preferência pelo frango inteiro (veja a tabela 8). O Extremo Oriente é o segundo mercado e prefere partes, assim como a Europa, nosso terceiro mercado.

A exportação de partes está crescendo a cada ano. Em 1985, representava cerca de 14% do total das exportações. Em 1993, essa participação chegou a 35% (veja a tabela 9), provavelmente estimulada pelos preços mais elevados. Trata-se da exportação de maior valor agregado que, para alguns anos, chegou a obter preços 70% superiores aos obtidos pelos inteiros.

Para participar do mercado internacional, as empresas têm de estar preparadas para atender hábitos específicos de cada região, em termos de peso, coloração ou partes. Embora seja considerado um mercado de *commodities*, onde o preço é a variável principal de concorrência, há uma clara segmentação desse mercado que demanda uma ação dirigida da empresa.

Tabela 7

Produção e exportação mundial de carne de frango - 1992

Países	Produção (milhões ton)	Produção %	Exportação (milhões ton)	Exportação %
EUA	11,85	30,27	0,75	31,74
CEE	6,96	17,77	0,54	22,88
China	4,50	11,49	0,15	6,14
Brasil	2,93	7,47	0,37	15,89
Outros	12,92	33,00	0,55	23,35
Total mundial	39,16	100	2,36	100

Fonte: Relatório Sadia, 1992.

Tabela 8

Destino das exportações brasileiras de frango (1993 - mil ton)			
Destinos	Partes	Inteiro	Total
Europa	47,8	4,8	52,6
Extremo Oriente	81,0	9,0	90,0
Oriente Médio	11,1	232,3	243,4
América Latina	1,7	23,9	25,6
Outros	5,0	0,3	5,3
Total	146,6	270,3	416,9

Fonte: ABEF

Tabela 9

Exportações brasileiras de carne de frango

Ano	Frango Inteiro (mil ton)	Frango Inteiro (US\$/ton)	Partes (mil ton)	Partes (US\$/ton)	Total (mil ton)	Total (US\$/ton)
1985	236,90	813,00	36,30	1.270,00	273,20	873,00
1986	180,60	869,00	44,20	1.432,00	224,80	980,00
1987	164,80	877,00	50,50	1.357,00	215,30	989,00
1988	164,30	785,00	72,10	1.327,00	236,40	950,00
1989	161,00	903,00	82,80	1.422,00	243,80	1.080,00
1990	207,90	916,00	81,50	1.588,00	289,40	1.105,00
1991	203,10	1.032,00	118,60	1.545,00	321,70	1.221,00
1992	232,10	991,00	139,60	1.433,00	371,70	1.157,00
1993	270,30	987,00	146,60	1.342,00	416,90	1.112,00

Fonte: ABEF

O desafio de manter a liderança no mercado de frangos

A- Ameaças à liderança

Após 50 anos de atuação junto ao *agribusiness* nacional, a Sadia encontra-se na posição de líder de mercado na produção de aves, suínos,

bovinos e industrializados, sendo ainda vice-líder entre os esmagadores de soja do país.

O negócio de aves representa para a Sadia cerca de 497 milhões de dólares por ano, ou quase um terço de seu faturamento. A empresa é a maior produtora de frangos do país, com 15% de participação no mercado, tendo abatido 11 milhões de unidades em 1993.

Notadamente, seu pioneirismo e busca de inovações foram fatores fundamentais para que a Sadia atingisse essa posição de destaque.

Entretanto, dentro da empresa o negócio de aves vem perdendo espaço para as carnes industrializadas, nas quais a contribuição de frangos é ainda muito pequena. Desde 1990, o abate de aves perdeu para as carnes industrializadas o primeiro lugar na contribuição para o faturamento da empresa e vem recebendo parcelas menores dos investimentos, ainda que expressivas.

Os investimentos em industrializados somaram 14 milhões de dólares em 1993 contra 12,3 milhões de dólares em aves. Os investimentos foram aplicados em qualidade, melhoria de produtos e em processos industriais. Foi lançada uma nova linha de produtos congelados ("Todo Sabor"), além do hambúrguer bovino a granel. Produtos foram aperfeiçoados e novas embalagens foram utilizadas.

Do ponto de vista da empresa como um todo, o maior investimento realizado na linha de industrializados visa defender a posição da empresa *vis-à-vis* os crescentes desafios do mercado de *commodities*.

Produtos industrializados possibilitam o aumento da rentabilidade da empresa, pois possuem maior valor agregado e o peso da marca tem influência decisiva na escolha final do consumidor. Diferenciando seus produtos, a Sadia consegue aumentar as barreiras à entrada de novos concorrentes, defendendo-se do mercado informal.

Manter a liderança em aves, ou em qualquer outro mercado, depende de um contínuo investimento em processo, produto e imagem no negócio. Por sua vez, há um diagnóstico dentro da empresa de que o abate gera baixa rentabilidade e que se deve perseguir uma estratégia de agregação de valor para a empresa como um todo.

A produção de aves, setor que se gaba pela excelente evolução alcançada nas duas últimas décadas e por ter conseguido a preferência do consumidor nacional em termos de fonte de proteína animal, pode estar sofrendo dos mesmos problemas que afetam seu principal concorrente – a carne bovina.

A elevação da carga fiscal, decorrente da introdução do ICMS, Finsocial, do Cofins e do IPMF, contribuiu para o aumento da sonegação e abriu espaço para um tipo de concorrência predatória por meio do aviltamento dos preços, calcado em reduções ilícitas de custo. A concorrência desleal do frango que não paga imposto é acrescida da ação de abatedouros que sequer atendem aos requisitos mínimos de qualidade estabelecidos pelo Serviço de Inspeção Federal.

A Sadia consegue manter sua liderança por meio de um contínuo esforço de redução de custos ao longo de toda a cadeia produtiva do frango. Entretanto, essa maior eficiência que se deveria traduzir em maior rentabilidade ou maiores parcelas do mercado não é convenientemente recompensada devido, em grande parte, à sonegação fiscal de concorrentes menores.

Há, entretanto, vantagens efetivas para pequenas e médias empresas. Empresas de pequeno porte conseguem atuar mais eficientemente em mercados locais, devido ao hábito de compra do consumidor, que ainda prefere comprar em feiras livres, sem qualquer controle higiênico-sanitário. Estima-se que mais de 50% do frango consumido no Estado de São Paulo seja distribuído por equipamentos varejistas tradicionais e de pequeno porte, em especial feiras, açougues, mercearias e pequenas lojas de auto-serviço.

Estas empresas costumam ser ágeis em suas decisões, e porque possuem investimentos de menor vulto no negócio, também entram e saem dele com maior facilidade.

Há, ainda, o avanço de concorrentes maiores que, por meio de um processo de aquisição de abatedouros menores, vêm procurando ampliar sua participação no mercado.

A estratégia seguida pode ser o investimento no produto, tanto em fortalecimento da marca quanto em lançamento de novos produtos, ou simplesmente por meio de preços ou melhores condições de pagamento oferecidas para a distribuição varejista. O crescimento da participação de mercado das 15 maiores e a estagnação das 5 maiores ilustra essa concorrência (veja a tabela 4).

A maior parte do frango da Sadia é distribuída pelas grandes cadeias de supermercados, sendo essa outra fonte de baixa rentabilidade devido ao elevado poder de mercado desse segmento. Além de responderem pela distribuição da maior parcela dos alimentos industrializados nas grandes áreas metropolitanas, têm a possibilidade de instigar a concorrência entre marcas e ainda oferecer produtos sem marca aos seus consumidores a preços menores.

Por outro lado, empresas como a Sadia, que comercializam centenas de produtos com marca consagrada, detêm vantagens na negociação com os supermercados que empresas de menor porte não desfrutam. Nenhum supermercado, por sua vez, pode se dar ao luxo de não ter a marca Sadia em suas gôndolas. Trata-se de uma vantagem competitiva muito importante e que certamente contribui para minorar os efeitos da concorrência predatória no mercado de frangos.

Os supermercados não são a forma mais importante de distribuição para todas as empresas líderes. A Perdigão tem um sistema de distribuição centrado em pequenos varejistas e, segundo seu presidente, pode viver sem os atacadistas e redes de supermercados (Revista *Exame*, 03/08/1994).

Em 1993, devido ao aumento da oferta e conseqüente queda dos preços, além do já comentado aumento dos índices de sonegação, o negócio de aves teve um desempenho negativo no primeiro semestre do ano.

Apesar da recuperação da lucratividade durante o segundo semestre, a baixa rentabilidade do negócio passou a preocupar seus dirigentes. Trata-se de uma *commodity*, de baixo valor agregado, que atinge um mercado de massa e tem nos baixos custos sua principal estratégia competitiva.

A competição por preços no mercado de frango levou a Sadia a adotar uma estratégia de diferenciação do seu principal produto, priorizando as partes e produtos de maior valor agregado, como o frango temperado. Entretanto, trata-se de uma decisão cautelosa porque, no entender da empresa, o mercado para produtos diferenciados é pequeno.

Em um artigo publicado recentemente na *Gazeta Mercantil* ("Sadia decide voltar às origens", 13/04/1994), Walter Fontana Filho afirma que "embora a Sadia tenha uma estratégia de agregar valor nas carnes, de olho na segmentação de mercado, há limites para essa agregação que, se ultrapassados, representam queda de vendas". Apenas 7% do frango abatido na Sadia destina-se à industrialização.

Entre 1990 e 1992, 26% da produção da Sadia constituía-se de partes. Em 1993, das 408 mil toneladas abatidas pela Sadia, 32% foram de partes.

A ação ainda tímida na agregação de valor em frangos pode também ser identificada quando se observa as exportações brasileiras de frango. A Sadia é a líder no total e em inteiros, mas perde para a Perdigão em partes (veja a tabela 10).

Há um diagnóstico na empresa de que o mercado consumidor no Brasil ainda não valoriza partes — o primeiro nível de agregação de valor ao frango. O hábito de consumo do frango inteiro ainda predomina.

Entretanto, há que se considerar que essa agregação de valor acaba sendo feita pelos varejistas (açougues, supermercados, feiras etc.), o que mascara a demanda do ponto de vista da empresa. Os dados da tabela 3 mostram claramente que a potencialidade desse mercado é subestimada.

A recessão dos primeiros anos da década pode, entretanto, ter contribuído para limitar a expansão do consumo de partes, já que os cortes mais nobres são bem mais caros (tabela 11). Nos últimos três anos, o quilo do peito esteve, em média, 70% mais caro do que o quilo do frango inteiro, mais ou menos a mesma relação estabelecida entre o traseiro bovino e o frango inteiro, e que garantiu o crescimento do setor a uma taxa de 8 a 10% ao ano apesar da recessão econômica.

Pode-se, também, identificar um círculo vicioso no processo. A Sadia investe pouco no frango em partes, seja no que tange à capacidade de processamento, seja no que tange ao marketing, uma vez que não dá lucro. E o segmento não dá lucro porque o crescimento do consumo não é estimulado.

Sem dúvida, a urbanização, a crescente participação da mulher no mercado de trabalho e o encarecimento da mão-de-obra não qualificada nas áreas urbanas são fatores já presentes no país e que favorecem os alimentos de conveniência. No caso do consumo de partes de frango, o que aparentemente está faltando é uma associação com marcas. Trata-se, na verdade, de um mercado *commodity*, onde a concorrência de preços mais uma vez domina e a concorrência de segmentos informais desorganiza o mercado.

B- A estratégia tecnológica, produtiva e comercial

Reconhecendo que o mercado de frangos no Brasil e mesmo no exterior continuará sendo predominantemente caracterizado pela concorrência de preços, a Sadia também está voltada para eliminar os gargalos da competitividade do frango enquanto *commodity*. Os programas de qualidade e competitividade da empresa pretendem gerar ganhos de eficiência.

A empresa sustenta que existe possibilidade para reduções de custos no âmbito da Sadia da ordem de 20 a 30%, considerando-se todo o sistema frango. Há desperdícios consideráveis na produção do milho, principal componente da ração dos frangos de corte. A produção brasileira de milho ainda é pouco profissional, com baixos índices de produtividade, desuniformidade na qualidade do produto e grandes perdas na colheita e transporte.

Tabela 10

Relação das Empresas Exportadoras de Carne de Frango

Empresas	Partes		Frango Inteiro		Total	
	Mil ton	%	Mil ton	%	Mil ton	%
Agroeliane	7660	5,23	40	0,01	7700	1,85
Avipal	0	0,00	8850	3,27	8850	2,12
Ceval	20461	13,96	35829	13,25	56290	13,50
Chapecó	10934	7,46	28715	10,62	39649	9,51
Minuano	10382	7,08	3957	1,46	14339	3,44
Coop. Central Oeste						
Catarinense	952	0,65	682	0,25	1634	0,39
Coop. Agrícola						
Consolata	1265	0,86	200	0,07	1465	0,35
Batavo	1669	1,14	482	0,18	2151	0,52
Dagranja	1990	1,36	0	0,00	1990	0,48
Frangosul	6231	4,25	28484	10,54	34715	8,33
Frigobras	9846	6,72	21831	8,07	31677	7,60
Osato						
Ajinomoto	832	0,57	58	0,02	890	0,21
Pena Branca	2203	1,50	853	0,32	3056	0,73
Perdigão	46057	31,42	55116	20,39	101173	24,27
Sadia	26112	17,81	85259	31,54	111371	26,71
TOTAL	146594	100,00	270356	100,00	416950	100,00

Fonte: ABEF

Tabela 11

Preços relativos entre frango inteiro, em partes e traseiro bovino

Ano	Mês	Frango Inteiro US\$/kg	Peito US\$/kg	Traseiro Bovino US\$/kg	Peito/ Inteiro	Bovino/ Inteiro
1991	jan	1,09	1,77	1,59	1,63	1,46
	fev	1,07	1,84	1,72	1,71	1,60
	mar	1,04	1,86	1,82	1,79	1,75
	abr	0,99	1,78	1,67	1,80	1,68
	mai	1,05	1,89	1,71	1,81	1,63
	jun	1,78	1,95	1,78	1,09	1,00
	jul	1,05	2,28	2,37	2,17	2,26
	ago	1,02	2,10	2,16	2,05	2,11
	set	1,15	1,76	2,51	1,53	2,18
	out	1,28	1,76	2,66	1,38	2,08
	nov	1,17	1,53	2,10	1,31	1,80
	dez	0,88	1,22	1,74	1,40	1,99
1992	jan	1,31	1,73	2,15	1,32	1,64
	fev	0,99	1,60	1,51	1,62	1,53
	mar	0,72	1,20	1,42	1,65	1,96
	abr	0,68	1,24	1,43	1,83	2,11
	mai	0,99	1,49	1,55	1,50	1,56
	jun	0,87	1,44	1,35	1,65	1,54
	jul	0,97	1,55	0,20	1,59	0,21
	ago	1,00	1,38	1,74	1,39	1,74
	set	1,31	1,91	2,30	1,46	1,76
	out	1,29	1,88	2,06	1,46	1,59
	nov	1,08	1,66	1,83	1,53	1,69
	dez	1,10	1,75	1,84	1,59	1,67
1993	jan	1,20	1,97	2,18	1,64	1,82
	fev	0,95	1,60	2,04	1,68	2,15
	mar	1,05	1,65	1,62	1,57	1,55
	abr	1,00	1,60	1,74	1,60	1,74
	mai	0,89	1,60	1,83	1,79	2,04
	jun	1,02	1,62	1,53	1,58	1,50
	jul	1,16	1,68	1,72	1,45	1,48
	ago	1,21	2,00	2,24	1,65	1,85
	set	1,29	1,86	2,04	1,44	1,58
	out	1,24	2,48	2,35	2,00	1,89
	nov	1,29	2,99	2,49	2,31	1,92
	dez	1,21	2,49	2,07	2,06	1,72
1994	jan	1,09	2,74	2,13	2,51	1,95
	fev	1,10	2,66	2,13	2,42	1,93
	mar	1,11	2,58	2,12	2,32	1,91
	abr	1,01	2,47	2,02	2,45	2,00
	mai	0,98	2,63	1,58	2,68	1,61
Médias	-	1,09	1,88	1,88	1,74	1,74

Fonte: ANAB

Uma queda no custo de produção, transporte e armazenamento do milho teria efeitos positivos em termos de ganhos de competitividade no frango vivo.

Em termos de genética, manejo e nutrição, existem também previsões de ganhos potenciais. A tabela 6 mostra que para o ano 2001 há estimativas de ganhos adicionais de peso de abate, conversão alimentar e idade de abate.

Acredita-se, ainda, que são possíveis aumentos significativos no rendimento industrial, principalmente no processo de abate. Os sete abatedouros da Sadia apresentam desempenhos muito heterogêneos, o que significa haver espaço para ganhos de eficiência nessa etapa do processo produtivo.

Para manter-se líder em um mercado *commodity*, a Sadia continua investindo em ganhos de eficiência tanto na fase de criação quanto na fase industrial e de distribuição. Esta foi uma característica que marcou toda a história da empresa e que continua a diferenciá-la. Em 1993, a Sadia introduziu um processo eletrônico para classificar e separar partes.

A marcha para o oeste representa mais uma ação pioneira que visa eficiência, competitividade e liderança. A empresa pretende estar mais próxima da nova fronteira de grãos, diminuindo custos de produção e transporte da matéria-prima. Entretanto, estará mais longe do consumidor final, o que pode ser compensado pelo transporte de um produto com maior valor agregado (frango x grãos) e pelo aumento dos custos da terra e da mão-de-obra nas áreas tradicionais de produção.

Com incentivos fiscais e o apoio da Sudam (Superintendência para o Desenvolvimento da Amazônia), do Banco da Amazônia e do governo do Mato Grosso, a Sadia iniciou a implantação do projeto Sadia Agroavícola em 1989, primeira iniciativa de produção e abate em grande escala no centro-oeste.

A Sadia Agroavícola iniciou suas atividades em maio de 1992, com suporte de 100 aviários próprios e 70 integrados, processando 60 mil aves/dia. A introdução do sistema de produção integrado contrariou a opinião de que a estrutura fundiária no centro-oeste impediria o sistema. Criadores de gado e produtores de soja, proprietários de grandes extensões de terra, são hoje integrados da Sadia, para quem a avicultura constitui-se em alternativa na entressafra do boi e da soja. Permitiu, ainda, a rotação com outras culturas, como o plantio do milho e do sorgo, com escoamento para a fábrica de rações da Sadia Mato Grosso em Rio Verde.

A unidade industrial de Várzea Grande é o que existe de mais avançado em termos de tecnologia de abate e frigorífico. As aves são auto-

maticamente selecionadas, pesadas, abatidas, processadas, embaladas, congeladas e/ou estocadas, expedidas, abastecendo o mercado do Mato Grosso, Amazonas, Acre e Rondônia. O mercado do centro-oeste é considerado suficiente para escoar a produção.

Do lado das exportações, é possível aproveitar os mesmos canais utilizados para grãos, com a vantagem de que se trata de um produto de maior valor agregado.

Para o mercado interno, há um grande esforço da empresa em reforçar a marca. Atualmente, os investimentos em marketing superam 21 milhões de dólares, com destaque para o patrocínio do Jornal Nacional, um dos programas de maior audiência da televisão brasileira. Os esforços de marketing visam reforçar a imagem da marca perante seus consumidores e apresentar os novos produtos em lançamento.

A empresa informatizou sua Casa do Consumidor, melhorando o contato direto com o público, e também aprimorou o contato entre vendedores e clientes por meio do telemarketing. No entanto, a Sadia não possui qualquer sistema de controle sobre os distribuidores varejistas, seja no tocante a preços ou no acompanhamento do prazo de validade dos produtos comercializados.

Percebe-se, portanto, os esforços da empresa para melhorar sua competitividade em um mercado que cresce de 8 a 10% ao ano e que tem na produtividade e no baixo custo as principais armas estratégicas.

C – Estratégias junto ao mercado externo

Em seu relatório anual de 1993/94, a Sadia elege o mercado internacional como seu horizonte para os próximos 50 anos da empresa.

Para apoiar sua atividade no mercado internacional, em 1980 foi criada a Sadia Trading; mais recentemente, a Sadia abriu escritórios em Tóquio, Milão (1991) e Buenos Aires (1992).

A Sadia mais uma vez foi a líder entre as empresas exportadoras, representando 26,7% do total. Logo, manteve sua posição de maior exportadora de carnes da América Latina, com uma carteira de 200 clientes em 40 países. Assim sendo, o faturamento externo atingiu 427 milhões de dólares em 1993, sendo que o negócio de aves respondeu por 47,7% do total.

Todavia, quando se observa o tipo de carne de frango exportado, percebe-se que a empresa prioriza o frango inteiro (85 mil toneladas) em relação aos cortes (26 mil toneladas). Nas exportações de frango em partes, a Sadia perde a posição de liderança, conforme se observou na tabela 10.

O principal mercado externo atendido, o Oriente Médio, ainda prefere o frango inteiro, ao contrário dos mercados americano e europeu. Argentina e Ásia são mercados em expansão para a Sadia.

A importância do mercado externo também se baseia na complementaridade com o mercado interno, principalmente para os cortes, uma vez que é possível a exportação de partes que não têm valor no mercado interno.

Com o término da Rodada Uruguaí do GATT, renovando-se as esperanças de um comércio internacional mais livre, a Sadia espera se abrir mais para o exterior e confirmar sua vocação exportadora.

A exemplo de outros produtos agroindustriais, o preço obtido no mercado externo é inferior ao do mercado interno. O interesse no mercado externo decorre da obtenção de divisas internacionais e de financiamento mais barato, além de funcionar como uma válvula de controle para absorção dos excessos do mercado interno.

Hoje, 2% de aumento na oferta doméstica derruba o preço no mercado interno. O frango é uma *commodity* sem normas de qualidade. O mercado externo tem a vantagem de ser mais exigente, estável, além de trazer vantagens fiscais.

A empresa, contudo, reconhece que nos mercados internacionais é necessário manter a regularidade do abastecimento, mesmo em condições temporariamente adversas.

Embora o preço seja a variável competitiva mais importante também no mercado internacional, o atendimento das exigências de cada cliente transforma essa *commodity* em um produto *taylor-made*. A diferenciação do produto começa na programação da alimentação dos frangos, em função de diferentes pesos e idade de abate. A distinção pode se dar entre diferentes unidades da Sadia, como também entre grupos de produtores.

Por exemplo, o mercado argentino aprecia uma coloração amarelada no frango, o que exige a mistura de betacaroteno à ração dos frangos que serão exportados para aquele mercado. Outros tipos de exigência podem envolver o processo de abate e a embalagem.

Para o mercado interno não existe essa segmentação, o que reduz a vantagem competitiva da Sadia, que pode atender exigências específicas dos mercados. Sua capacidade de coordenação e programação de toda a cadeia produtiva do frango lhe confere vantagens para trabalhar em mer-

cados segmentados relativamente menores em relação ao mercado de frango *commodity*, no caso do mercado interno brasileiro. Daí a importância de se ampliar a parcela destinada ao mercado externo ou mesmo de criar nichos de mercado doméstico, a exemplo do que estão fazendo os torrefadores de café.

D - As possibilidades abertas pelo Mercosul

O Mercosul apresenta-se como uma excelente oportunidade de negócios para o *agribusiness* nacional. Apostando nesse mercado, a Sadia Trading associou-se à Granja 3 Arroyos por meio de uma *joint-venture*, iniciando a distribuição de produtos industrializados para a Argentina por meio da subsidiária Sadia Trading Sur.

Trabalhando com elevadas economias de escala, com tecnologia avançada e coordenando toda a cadeia produtiva pelo sistema de integração, a Sadia tem enormes vantagens competitivas para ampliar seus mercados em direção ao Cone Sul.

Outro fator de relevância é que a Argentina apresenta um nível de exportação de carne de frango inexpressivo. Na verdade, a indústria argentina somente consegue abastecer o mercado interno, que apresenta um consumo per capita de carne de frango elevado e superior ao brasileiro (21 kg/hab/ano).

No âmbito do Mercosul, a Sadia atua tanto no mercado de *commodity* quanto no de carnes industrializadas. Quanto ao mercado de *commodity*, houve a necessidade de adaptar o produto nacional aos hábitos do consumidor argentino, que prefere frangos maiores (entre 1,8 e 2,0 kg) e de cor amarelada. Uma vez que a empresa consegue coordenar todas as fases de produção, essa adequação do frango destinado à Argentina ocorreu sem maiores problemas.

No entanto, deu-se ênfase ao mercado de industrializados. Foi desenvolvida uma linha específica para o mercado argentino, composta de 70 itens com a marca Sadia, além de serem realizados investimentos na logística, nas embalagens e na propaganda.

Quando possível, a estratégia de diferenciação é preferida, pois a empresa consegue auferir maior lucratividade, aproveitando-se de suas vantagens competitivas.

Conclusões e problemas

O Brasil já possui um elevado consumo per capita de carne de frango. No entanto, não se trata de um mercado saturado. Pelo contrário, cresce de 8 a 10% ao ano, com boas perspectivas decorrentes de melhoras nos níveis de emprego, salário e distribuição de renda.

Trata-se, por outro lado, de um mercado fortemente competitivo, com baixas margens de rentabilidade e muito pouca possibilidade de diferenciação.

O abate de aves é hoje o segundo negócio da Sadia, que mantém a liderança tanto no mercado interno como externo. De outro lado, é objetivo da empresa dar prioridade ao mercado internacional nos seus próximos 50 anos. As grandes questões são as seguintes:

1. Permanecer como líder de um mercado de produto *commodity*, ou concentrar esforços na segmentação e diferenciação do mercado de frangos no Brasil, valorizando sua capacidade de coordenação;
2. Investir uma parcela crescente de seus recursos em alimentos industrializados, diversificando ainda mais sua linha de produtos, mesmo correndo o risco de perder a liderança no mercado *commodity*;
3. Expandir seus negócios internacionais com frango em relação à parcela hoje destinada ao mercado interno;
4. Desenvolver ou apoiar ações institucionais no sentido de reduzir a concorrência predatória do segmento informal.

Revisitando a Sadia em 1996

Elizabeth M. M. Q. Farina

O estudo de caso da Sadia, elaborado em 1994, foi discutido em dois fóruns bastante distintos. Primeiro no Seminário Internacional do PENSA, realizado em setembro de 1994 em Águas de São Pedro, e, posteriormente, na Conferência Mundial da Iama – International Agribusiness Management Association, realizada em Paris, em maio de 1995.

Na discussão levada a cabo no Brasil, os aspectos mais discutidos concentraram-se no mercado interno, mais especificamente nas estratégias de segmentação e diferenciação do mercado de frangos. O papel do mercado informal e a concorrência predatória no mercado de frangos inteiros foi também objeto de intenso debate.

De modo geral, considerou-se que a empresa deveria dar mais atenção ao segmento de cortes de frango, uma vez que essa primeira adição de valor já estava sendo realizada pelo varejo, descaracterizando a origem do produto. Em segundo lugar, sugeriu-se a crescente industrialização do frango para escapar do comportamento *commodity* das carnes *in natura*.

Na conferência de Paris, as discussões centraram-se no objetivo de internacionalização da companhia. O argumento mais forte dizia que a Sadia era uma grande empresa brasileira que se constituía em um pequeno competidor internacional. A internacionalização das operações deveria se dar por meio de parcerias com empresas globais maiores. Sergio Fontana dos Reis, membro do Conselho de Administração da empresa, advertiu que na época a Sadia respondia por 6% das exportações mundiais de frango, o que não se pode considerar desprezível, e que suas operações no Oriente Médio e no Japão já valorizavam a marca Sadia. O mercado europeu, protegido e apoiado em largos subsídios à produção local, tenderia a ser conquistado à medida da implantação do cronograma de redução de subsídios previsto na Rodada Uruguai.

Dois anos depois, a Sadia continuou líder no mercado de carnes de frango e suínos, tanto *in natura* quanto industrializadas, faturando mais de 3 bilhões de dólares contra 1,7 bilhões de dólares em 1993. No entanto, o ímpeto da empresa no tocante à internacionalização foi postergado, face ao rápido crescimento do mercado interno, com a implantação do Plano Real em julho de 1994, e a valorização cambial que desestimulou as exportações.

Em entrevista concedida no final de 1996, a empresa reafirmou que seu diferencial competitivo baseia-se na imagem da marca, na qualidade dos produtos e na capacidade de distribuição. Seguindo a tendência que já se delineava em 1994, a empresa elegeu os produtos industrializados e aqueles com capacidade de diferenciação da concorrência como seu foco principal. Dessa forma, planeja-se investir em cortes de frango que deverão superar o frango inteiro dentro de três anos. Em 1996, 45% já era comercializado em partes, contra os 32% de 1993. A opção pelos produtos de maior valor agregado levou a empresa a planejar um aumento no ritmo de lançamentos de novos produtos.

No tocante à distribuição, a empresa entende que para o frango inteiro, uma *commodity*, a escala é o principal, justificando entregas diretas para os supermercados e deixando a estrutura de distribuição própria voltada para produtos de maior valor agregado e diferenciação. Os supermercados continuam sendo o principal canal de distribuição varejista, respondendo por 40% dos produtos totais e 70% do frango inteiro. Durante as discussões do estudo de caso, foi sugerido que a empresa diversificasse seus canais de distribuição varejista para escapar da compressão de margens provocada pelos supermercados. Essa dependência aumentou no caso do frango inteiro, mas a empresa avalia que os custos de um sistema de distribuição próprio para atender o varejo tradicional não compensam o ganho de margem.

Mesmo com todo esforço de diferenciação e adição de valor, o primeiro semestre de 1996 não rendeu bons resultados para a Sadia. A partir do Plano Real a expansão do consumo acelerou-se rapidamente para todos os produtos de alimentação, incluindo carnes. A Nielsen registrou 42% de crescimento no volume de vendas de carnes industrializadas entre 1994 e 1995 – o quarto maior item em crescimento após pratos prontos congelados (93%), iogurte (90%) e frutas importadas (74%). Nesse período, os preços reais se elevam para a carne suína e de frango, mas voltam a decrescer em 1995, quando a reação da oferta também ocorre e o consumo se estabiliza. O mais importante a se observar é que

os preços reais de varejo para embutidos e cortes seguem a mesma tendência da carne *in natura*. Os preços flutuam fortemente, mas verifica-se uma tendência de queda entre 1990 e 1993, quando a média se estabiliza até meados de 1994, volta a crescer entre 1994/1995 e decresce rapidamente a partir do segundo semestre de 1995, em que pese os aumentos de custo de ração. A oferta de suínos e de frangos permaneceu alta em 1996, fruto do crescimento do alojamento de matrizes ocorrido em 1995. Os preços comportam-se, portanto, como um mercado *commodity* típico, mesmo para os industrializados.

As empresas líderes registraram o impacto: todas apresentaram prejuízo no primeiro semestre de 1996. Lê-se no Boletim Informativo da Sadia para o período de janeiro a setembro de 1996, apresentado à Comissão de Valores Mobiliários: *em aves o segmento continuou convivendo com as dificuldades geradas a partir da ampliação dos preços das matérias-primas, verificada em 1996, sem a possibilidade de repasse para os preços finais na maior parte do período. A saída encontrada pelo setor foi ampliar as vendas para o mercado externo, eliminando parte da pressão de oferta local. (...) A Sadia conseguiu resultados melhores (...) as ações implementadas permitiram um crescimento das exportações associadas a uma melhoria do mix para o mercado interno, com o aumento das vendas de partes de aves. (...) o volume físico cresceu 6,4% e o faturamento, 14,1%.*

No segmento de industrializados, face a alta oferta de carnes e produtos derivados, os supermercados utilizaram fortemente as promoções para alavancar as vendas. Esse cenário resultou em uma queda expressiva dos preços, (...), comprometendo a lucratividade do período. (...) A otimização do mix de produtos a partir do segundo trimestre produziu resultados favoráveis. A venda física cresceu 2,4% e o faturamento 3,8%, ainda que 10% menor do que o verificado de janeiro a setembro de 1995.

Algumas conclusões podem ser tiradas a partir dessa análise:

- ⇒ como empresa líder em todos os segmentos de carnes de aves e suínos, seu desempenho está condicionado ao comportamento de oferta e demanda de mercado, sobre os quais não tem controle. A fidelidade do consumidor à marca Sadia (diferenciação) não é capaz de permitir o repasse dos aumentos de custos em períodos de excesso de oferta;
- ⇒ o comportamento dos mercados de carnes *in natura* é imediatamente sentido no mercado de produtos industrializados, o que significa que não basta avançar na cadeia produtiva e agregar valor para garantir lucros positivos;

- ▷ a capacidade de alteração do mix de produtos permite compensar, pelo menos parcialmente, o desempenho desfavorável do segmento *in natura*;
- ▷ os supermercados reforçam as flutuações de preço de mercado, com suas estratégias de promoções para atrair clientes, e causam impacto importante sobre as empresas processadoras de alimentos;
- ▷ marca e valor agregado não dispensam uma forte preocupação com os custos de produção, logística de suprimento e de distribuição que permitam à empresa trabalhar com preços competitivos e negociar vantajosamente com supermercados;
- ▷ reduções de custo em suínos e aves estão associadas a fortes economias de escala em todas as etapas da cadeia produtiva, desde a produção até o abate, frigorificação e distribuição.

A Área de Comércio Internacional deixou de ser um centro de resultado, uma vez que prestava serviços para todos os negócios. A empresa continua com grande atenção no Mercosul, mas a parceria com a Granja 3 Arroyos foi encerrada, permanecendo na Argentina o centro de distribuição, fatiamento e embalagem da Sadia.

Notas de apoio didático e teórico

O caso Sadia trata de estratégias de concorrência e crescimento no mercado de aves. É um excelente exemplo de um oligopólio competitivo, no qual existe uma franja de pequenos e médios abatedouros que limita a ação estratégica das líderes. São enfatizadas as estratégias de integração vertical (adição de valor), segmentação do mercado e diferenciação do produto. O estudo fornece um excelente exemplo de como as mudanças nos padrões de consumo podem gerar oportunidades de negócio e de criação de margens e de como a capacidade de coordenação da cadeia produtiva é fundamental para que essas oportunidades sejam aproveitadas.

O problema foi inserido em uma visão sistêmica, onde a análise não se limita ao abate e processamento de frangos, mas contempla o mercado consumidor de carnes, a distribuição, a avicultura e as articulações entre os segmentos que compõem o sistema agroindustrial do frango. A metodologia desenvolvida pelo PENSA está por trás da coleta e organização das informações do estudo de caso e tem como base teórica

a Teoria da Organização Industrial (OI) e a Nova Economia das Instituições (NEI).

A OI define as linhas de análise para cada segmento específico, elencando os elementos que compõem o ambiente competitivo das empresas e suas estratégias para investir e crescer.

A NEI enfatiza a importância das regras do jogo, denominadas instituições, que norteiam as ações da sociedade mais ampla onde operam as empresas. Dentro do ambiente institucional de referência, o sucesso das estratégias empresariais vai depender de sua capacidade de controlar e orientar as transações mantidas com seus clientes (processadores, distribuidores ou mesmo o consumidor final) e com seus fornecedores. O controle e direcionamento dessas transações é denominado de "governança". Os contratos formais, relações comerciais duradouras cu mesmo a troca no mercado podem desempenhar este papel. O importante é que a estratégia individual da empresa depende de uma rede de transações, incluindo as que se estabelecem dentro da própria empresa, para ser bem-sucedida.

A análise dos fatores institucionais e das estruturas de governança são particularmente importantes no caso em foco, face às mudanças ocorridas no sistema pela desregulamentação, pela abertura comercial e pela integração regional (Mercosul).

Bibliografia

FARINA, E. M. M. Q. 1996. *Reflexões sobre a desregulamentação de sistemas agroindustriais*, tese de livre-docência apresentada ao Departamento de Economia da Universidade de São Paulo, 2ª parte.

SCHERER, F. M. & ROSS, D. 1990. *Industrial market structure and economic performance*, Rand McNally & Co., Chicago, 3ª edição.

WILLIAMSON, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*, Free Press, Nova York, 449 páginas.

ZYLBERSZTAJN, D. 1995. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*, tese de livre-docência apresentada ao Departamento de Administração da FEA-USP.

capítulo 6

Norpac: Adicionando Valor às Commodities

Samuel Ribeiro Giordano

Apoio: Maria Célia Martins de Souza

Supervisão: Decio Zylberstajn

A empresa

Olhando pela janela de seu escritório em Stayton, no Oregon, Art Christiansen via as flores da primavera enfeitando as árvores e pensava no futuro da Norpac. Há 9 anos na presidência e há 38 anos trabalhando na Norpac, muito do que se fez na Empresa tem a sua marca. Mais do que nunca, é dele o pensamento de se manter com um olho no presente e outro no futuro.

A trilha do Oregon é uma das mais famosas rotas de entrada de migrantes e imigrantes no faroeste americano. Com mais de 2000 milhas de extensão atravessando as mais diversas paisagens como montanhas, desertos, vales verdejantes e litoral, a colonização dessa região, feita com os tradicionais carroções, atraiu colonos cujos descendentes habitam até hoje seus vales e cidades.

Privilegiado em recursos naturais, este estado situa-se no extremo noroeste dos Estados Unidos e é conhecido como o “Estado Castor”,

contando com um aporte farto de energia hidrelétrica oriunda do rio Columbia, fronteira natural com o estado de Washington. Segundo informações da Oregon State University, no início do século a energia, a preços subsidiados, propiciou a instalação de uma base industrial que, além da indústria de alimentos, conta com importantes indústrias de celulose e papel.

O Vale Santiam situa-se no centro do estado do Oregon, próximo à sua capital, Salem. De singela beleza, o Vale atrai a atenção de imediato por sua natureza e vegetação exuberantes, características de regiões com solos de alta fertilidade e alta umidade. Com formações florestais de pinheiros e plátanos, características das zonas temperadas do hemisfério norte, o Vale é cortado por regatos limpos e cristalinos. O viajante sente-se muito bem nesse ambiente.

O clima também dá um toque único à região, pois o Vale situa-se entre a cadeia de montanhas do litoral e o Cascade Range. Dessa forma, o clima é bastante úmido, com chuvas freqüentes e igualmente distribuídas ao longo do ano, diferentemente do clima das montanhas do Cascade Range, que é muito seco, com uma paisagem quase desértica.

Além da beleza natural, o Vale tem sido muito bem cuidado por seus habitantes, conforme denotam as propriedades rurais adjacentes às rodovias, cujo visual indica o cuidado dos moradores com os jardins e residências.

Pois foi neste Vale que, em 19 de abril de 1924, formou-se a empresa enlatadora Stayton Canning Company. Em 1932, junto com outras nove Western Foods Cooperatives que se uniram, formaram a North Pacific Cannery and Packers, Incorporation. A Norpac Foods Incorporation, como ficou conhecida a partir de 1987, é a única ainda em operação pois as demais, por motivos variados, fecharam.

O perfil de produção da Norpac

A Norpac é uma cooperativa que produz e industrializa legumes – vagem, ervilha, milho doce, brócolis, couve-flor, cenoura, ruibarbo, abobrinhas, beterrabas e pimentão – e frutas: morango, *berries* e cereja.

Com 240 cooperados, a Norpac apresentou um faturamento de 246,4 milhões de dólares em 1992.

Seu volume anual de processamento de matéria-prima era de 885 toneladas por ano na década de 20, atingindo hoje um total de mais de

300.000 toneladas anuais de produtos processados para enlatamento e congelamento. (Veja o gráfico 1)

Atualmente a produção dos cooperados é feita numa área de 45000 acres por ano (18200 ha), integralmente localizados no Vale.

Do total dos produtos, 85% é transformado em alimento congelado, e os 15% restantes são enlatados ou sofrem outro tipo de processamento. Seus produtos são vendidos nos Estados Unidos e em mercados internacionais nas seguintes proporções:

- ⇒ 10% no próprio estado do Oregon
- ⇒ 10% para exportação
- ⇒ 80% para os outros estados norte-americanos

A Norpac gera cerca de 1000 empregos fixos e 4000 sazonais em todas as suas unidades de produção, injetando 38 milhões de dólares anuais na forma de salários na economia do Estado do Oregon.

Plantas de processamento da Norpac

A seguir apresentamos a relação de empresas que compõem a Norpac numa ordem cronológica de participação. Verifica-se que a história da Cooperativa está fortemente ligada a essas incorporações. As plantas da Norpac são em número de 7 assim distribuídas: Planta 1 (Stayton – OR – Produção de Enlatados e Congelados. Fundada em 1925); Planta 5 (Brooks – OR – Produção de Enlatados e Congelados. Adquirida em 1972); Planta 6 (Salem – OR – Rotulação de Enlatados e Distribuição); Planta 7 (Salem – OR – Produção de Enlatados e Congelados. Adquirida em 1982 da Libby) e Planta 8 (Salem – OR – Re-empacotamento de Congelados).

Além das plantas, a Norpac possui ainda as seguintes subsidiárias: a Herminston Foods, Inc. (Herminston – OR – Congelamento, construída em 1990) e a Stone Mill Foods, Inc. (Portland – OR – Processamento e Vendas de “Deli Foods”, adquirida em 1990). Como se vê, a Norpac apresenta uma longa sucessão de fusões, incorporações e aquisições para tornar-se o que é hoje.

Estes fatos são parte importantíssima de sua trajetória como empresa ao longo dos anos e marca indelevelmente sua face atual.

A produção agrícola da Cooperativa e a coordenação do *agribusiness*

Os cooperados da Norpac sabem que seus produtos devem ter suas áreas de plantio controladas e ajustadas para que as reais necessidades de suas indústrias de transformação sejam atingidas.

Dessa forma, existe uma coordenação muito bem feita na direção da produção agrícola. Quem faz essa coordenação é a vice-presidência de operações, em conjunto com a vice-presidência de serviços agrícolas. Para tanto, utilizam-se dois parâmetros fundamentais: as áreas tradicionalmente plantadas pelos cooperados e a expectativa de oferta e demanda desses produtos.

Para se proteger do risco de eventuais variações de oferta, a Norpac se utiliza de fornecedores contratados anualmente para servirem como pulmões para os cooperados. Ou seja, caso se necessite reduzir drasticamente a área plantada de alguma cultura por motivo de excesso de oferta, as áreas a serem reduzidas serão as dos produtores contratados como fornecedores, só então passando a atingir as áreas dos cooperados. Dentre as áreas dos cooperados, o critério respeita as áreas historicamente plantadas e então são feitas as reduções proporcionais para todos. Assim, a Norpac vem conseguindo atuar e manter o nível de renda dos seus cooperados, garantindo ao mesmo tempo sua presença nos mercados.

Alguns dos principais produtos dos cooperados da Norpac e sua comparação com a produção do Estado do Oregon e dos Estados Unidos em toneladas podem ser observados no anexo 2.

Dentre os produtos mais importantes a serem citados verificam-se o brócolis e a vagem. A Norpac é responsável, no caso do brócolis, pela produção de 86% do total do estado do Oregon e por 13% do total da produção norte-americana. No caso da vagem, produz o equivalente a 40% da produção do Oregon e quase 8% da produção dos Estados Unidos.

Além destes produtos, os cooperados da Norpac produzem também:

- ⇒ Ruibarbo
- ⇒ Cereja
- ⇒ Abobrinha (verde e amarela)
- ⇒ Beterraba
- ⇒ Pimentão (verde, vermelho e amarelo)

Outros produtos que alguns cooperados produzem e que não são industrializados por suas fábricas são as avelãs do Oregon, que é o estado fornecedor deste produto nos Estados Unidos, e os *berries*, que são frutos de clima temperado do tipo da framboesa, com uma grande variedade como: *blackberries*, *marionberries*, *raspberries*.

Outra atividade geradora de renda e que serve também para a rotação de culturas é a produção de sementes de gramíneas como a *blue grass*, a aveia, o centeio e o trigo.

Os produtos industrializados da Norpac

A linha de produtos industrializados da Norpac é bastante variada.

Na linha de congelados, são produzidos legumes de todos os tipos, apresentações e cortes. Aliás, os novos cortes e formas de pré-preparo aplicados aos legumes representam as formas modernas e inovadoras de se agregar valor a estes produtos, pois são comercializados a preços até 70% mais altos do que os produtos comuns.

Os cortes especiais de hortaliças congeladas são: ondulados, palitos, cortes tipo *french fries*, dadinhos, fios, rodela, cortes, fatias, bolinhas de frutas, florzinhas de couve-flor, brócolis e outros.

As formas especiais de pré-preparo são: produtos congelados pré-cozidos popularmente chamados de *Stir-Fry* (mexer e fritar). Estes produtos têm uma grande variedade de misturas tais como milho com pimentão, vagem com brócolis e aspargos, ervilhas, e quase todos os outros legumes em molho de manteiga, legumes empanados e congelados, batatas fritas *french fries*, *hash brown* (uma massa de batata ralada e frita muito apreciada nos Estados Unidos no café da manhã) e com cascas (novidade). Os produtos que se destacam atualmente no mercado americano são os chamados *baby sprouts*, compostos de cenouras novinhas e pequenas, microespigas de milho e outros.

Apesar de não produzir batatas ou laranjas, a Norpac, procurando oferecer aos seus consumidores uma linha muito completa de produtos, compra e processa com seu nome, na fábrica ou em terceiros, produtos como batatas, cebolas, suco de laranja, melões, maçãs, pêssegos, abacaxis e outros.

Outros produtos muito importantes da linha da Norpac são:

- ▷ as sopas congeladas (“Soup Supreme”);
- ▷ as coberturas de frutas para sorvetes e tortas (*Fruit Topping*);
- ▷ a linha *Yo-Cream* de iogurtes congelados (inclusive a mistura de iogurte e café *Yo-Caffélatte*).

Especula-se na Norpac a questão dos produtos frescos. Segundo estudos do USDA (United States Department of Agriculture), nos últimos 9 anos os preços de varejo dos legumes frescos têm superado aqueles obtidos pelos processados. Porém, a direção da Norpac sabe que legumes congelados e frescos são sistemas absolutamente diferentes daqueles com os quais estão acostumados. Uma tentativa de direcionar parte de sua produção para este lado envolveria toda uma mudança cujo know-how eles não dominam, em especial nas formas de distribuição e embalagem.

O diferencial da Norpac

Segundo Art Christiansen, existem 5 fatos importantes que garantiram e ainda garantem o sucesso da Norpac. São eles:

1. A criação da marca de enlatados “Santiam” na década de 30 em homenagem ao Vale (“Feijões são apenas feijões até que você tenha experimentado Santiam”) e da “Flav-r-Pac” (pacote de sabor), “West-Pac” e “Norpac” para produtos congelados. Segundo Art, cerca de 60 a 65% do produto é comercializado com a marca “Flav-r-Pac”. Além destas, existem ainda as marcas “Sack O’Corn”, “Cobbetts”, “Gold Club”, “Staco”, “Soup Supreme” e “Pasta Perfect”.
2. A decisão, em 1948, de partir com firmeza para os alimentos congelados, investindo em máquinas e equipamentos. Do capital total investido nessa operação, 15% era dos produtores e o restante foi financiado por bancos.
3. A adição de valor às *commodities* produzidas e o crescimento direcionado da empresa.
4. O sistema de coordenação da produção dos cooperados.
5. Planejamento a longo prazo. “Um olho no presente e outro no futuro.”

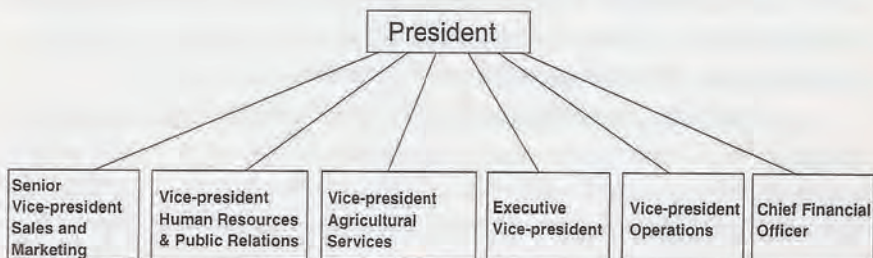
A organização interna da Norpac

Para garantir a representatividade e a democracia na direção da Cooperativa, existe um conselho de cooperados formado por 9 membros eleitos por voto direto. O mandato é de 3 anos, sendo que a cada ano é renovado um terço dos conselheiros. Cada conselheiro só pode servir por 3 mandatos consecutivos. Caso queira se candidatar uma quarta vez, terá de aguardar um mandato inteiro até ter novas condições de elegibilidade.

A base geográfica da Norpac é dividida em 3 distritos que compreendem áreas de condados adjacentes ao município de Stayton, onde se situa a fábrica principal e a sede administrativa. Assim, são sempre eleitos 2 representantes de cada distrito compondo 6 conselheiros. Os outros 3 conselheiros que faltam para formar o total de 9 podem pertencer a qualquer distrito. A composição do Comitê Executivo do Conselho é a seguinte: um chairperson, um vice e mais um conselheiro. Além deste, existem 4 outros comitês:

- ▷ Comitê de Filiação de Membros
- ▷ Comitê de Seguros
- ▷ Comitê de Projetos Especiais
- ▷ Comitê de Matéria-Prima *In Natura*

A diretoria executiva da Norpac é totalmente profissionalizada, sendo composta pelo presidente, que é indicado pelo conselho, e pelos diretores contratados pelo presidente no mercado, sendo ouvido o conselho. A atual diretoria executiva da Norpac se compõe da seguinte forma:



Após 9 anos sendo comandada por Art Chistiansen, a Norpac deve passar este ano por um processo de sucessão na sua presidência, processo que tem características expressivas pois a empresa tem 70 anos de existência e teve apenas 4 presidentes.

O nome indicado pelo conselho para suceder Art Christiansen é o de um jovem também dinâmico como Art, na casa dos 40 anos, chamado Rick Jacobson. Há dois anos na empresa, mas com grande experiência no sistema cooperativista, Rick é hoje o vice-presidente responsável pela estratégica área de serviços agrícolas, conhecendo pessoalmente todos os produtores rurais da Cooperativa.

Para ser um cooperado da Norpac não é nada fácil. O candidato deve passar por um período de 3 anos de testes para finalmente ser aceito ou não como membro.

Outro aspecto interessante da Norpac, que difere das cooperativas brasileiras, é o fato de que as entidades podem ser as detentoras das cotas da Cooperativa. Na Norpac existem 160 entidades, que nada mais são do que empresas agropecuárias, familiares ou não, que dão um caráter de pessoa jurídica aos cooperados que delas participam.

De um modo geral, o perfil dos produtores da Norpac é bastante variado. Existem propriedades de 100 a 200 acres (de 40, 47 ha a 81 ha), ficando a média em torno dos 150 acres (60,7 ha). Com relação à renda obtida com o Valor Econômico, ou seja, apenas com os produtos agrícolas *in natura*, ela varia de 5,000.00 a 1,6 milhão de dólares por propriedade por ano, ficando a média das 240 propriedades em 200 mil dólares/ano.¹

A internacionalização das operações

Com o advento do Nafta, os reflexos da liberalização do comércio se fizeram sentir na importação de hortaliças pelos Estados Unidos, conforme mostra o gráfico 2. Da mesma forma, a Norpac sentiu que poderia passar a fazer operações a partir do México, onde encontrou corretores capazes de realizar operações para a compra de brócolis.

O produto era inspecionado pela Norpac para atender seus padrões de qualidade. Como o custo era compensador, uma vez que muitas operações de pré-preparo e corte eram manuais, a Norpac passou também a empacotar no México, a carregar caminhões frigorificados e a entrar nos Estados Unidos com cargas prontas para serem entregues aos clientes.

Por outro lado, o México não se caracteriza como um mercado viável para a colocação de produtos da Norpac. Ao norte, o Canadá pos-

1. Um *superfarmer* é definido como aquele que fatura mais de 500 mil dólares por ano.

sui uma população com renda suficiente para consumir estes produtos, mas há pouco interesse na importação devido à produção local.

Experimentar novos fornecedores e ganhar novos clientes tem sido uma meta constante da Norpac. Como exemplo cita-se o caso das importações de um legume do Oriente chamado *water chestnut*, brotos de bambu e de uma ervilha chamada *snow pea* congelados da China e de Taiwan. Outros potenciais fornecedores também cogitados e sondados são a Coréia do Sul, a Tailândia e Cingapura.

Do lado dos consumidores, a Norpac já entra com milho em espiga congelado no mercado australiano, graças ao sabor de seu produto, superior ao milho neozelandês, considerado internacionalmente de ótima qualidade. No continente americano, além dos negócios já feitos com o México, a Norpac se interessa pelo Chile e também pelo Brasil como potenciais fornecedores.

A questão ambiental

Os riscos que se vislumbram nas operações de compra de produtos de outros países são relativos à legislação e ao controle de resíduos de agroquímicas, que podem não ser tão rígidos quanto nos Estados Unidos. Não se evidenciou, na questão da importação de produtos de outros países, de que forma a Norpac manteria seus estritos padrões de controle para se enquadrar na rígida legislação americana. Conforme verificou-se em campo, junto com a área de produção agrícola e os cooperados da Norpac, há sempre uma preocupação em se manter dentro dos níveis de produtos químicos exigidos pela lei. Todos sabem que um descuido na aplicação de agroquímicas poderia resultar em níveis inadequados que, uma vez analisados pelas autoridades, comprometeriam para sempre o bom nome da Norpac junto aos seus consumidores.

A distribuição

A Norpac tem feito sua comercialização de produtos por meio de uma única empresa desde a sua fundação até hoje. Recentemente foram modificados os critérios de participação desta empresa nos resultados econômicos. Até então a empresa recebia apenas um percentual das ven-

das. Hoje, além deste percentual, ela passará a participar também dos resultados do aumento do lucro da Norpac, servindo assim como forte fonte de estímulo para a participação do esforço coletivo.

Basicamente existem os clientes de varejo representados por redes de supermercados, os clientes de semi-atacado representados pela rede Sam's Club Stores,² e os clientes institucionais, como a cadeia de hotéis Marriott.

O desenvolvimento de produtos

Existe dentro da Norpac uma área de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Kim Higby, gerente de pesquisa e desenvolvimento, possui nas instalações da fábrica de Stayton um laboratório bem montado que conta inclusive com uma cozinha experimental completa e uma pequena equipe de engenheiros de alimentos e tecnólogos trabalhando para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos produtos. Além da sra. Higby, existem 10 técnicos.

Com uma orientação voltada para o consumidor, as necessidades e tendências dos produtos sempre fluem dele em direção à produção. É comum que os clientes solicitem produtos específicos a serem desenvolvidos pelo pessoal da Norpac. Casos de linhas de sopas específicas com menores quantidades de pimentão vermelho ou um produto com mais 30% de cenouras exemplificam estas exigências.

Definida uma quantidade mínima para um pedido, estabelecem-se as bases para o desenvolvimento do produto, que quase sempre conta com a participação do chef do cliente, de modo que o trabalho possa ser afinado em conjunto. Atualmente existem 19 projetos de desenvolvimento de sopas em andamento e 27 projetos de outros produtos.

Esses projetos, se forem simples, podem levar de uma a três semanas e até um máximo de dois anos para se desenvolver. Além dos projetos externos, há também os projetos internos de utilização dos subprodutos como pedaços de brócolis, cenouras em dadinhos e outros que contribuem fortemente para a economia interna da empresa.

2. A rede de lojas de sócios Sam's Club Stores está para se instalar no Brasil num futuro muito próximo.

Quanto às tecnologias mais sofisticadas, existem intenções de projetos conjuntos com a Oregon State University e a University of California-Davis. Até hoje a Empresa atua mais em desenvolvimento de produtos do que em pesquisa mais fundamental.

Na área tecnológica, desde 1948, quando a Norpac começou a congelar hortaliças, não houve nenhuma outra grande modificação tão revolucionária quanto essa. É claro que a tecnologia de então foi muito aperfeiçoada e melhorada, mas o congelamento é ainda a base do processo, tecnologia essa plenamente dominada pela concorrência.

Finanças e financiamentos da Norpac

A Norpac contou nos Estados Unidos com facilidades de financiamentos e apoio para seus projetos. Conforme informou Art Christianen, a primeira fábrica para congelamento datada de 1949 foi financiada em bancos, tendo a Cooperativa alocado um montante de capital próprio no valor de 15% do investimento. De um modo geral, as taxas de juros são suportáveis pelas atividades desenvolvidas pela Norpac. Deve-se mencionar que algumas empresas do setor quebraram, tendo uma delas sido incorporada pela Norpac, após ter sido assumida pelo banco credor como ressarcimento de dívida.

As empresas e fábricas da Norpac, intimamente ligadas ao seu processo de crescimento, vêm se mantendo bem posicionadas no mercado. Veja os gráficos 1 e 3).

Ao se observar o gráfico 1 pode-se cruzá-lo com a seguinte cronologia de fatos: 1947- Instalação da Unidade de IQF (*Individual Quick Freezing*); 1965 - Aquisição da Fábrica de Dayton; 1968- Aquisição da Fábrica de Silverton; 1973- Aquisições das Fábricas de Brooks; 1977- Fechamento da Fábrica de Silverton; 1983- Aquisição da Fábrica da Libby; 1988- Mudança de nome para Norpac Foods, Incorporation; 1991- Aquisição da Stone Mill e construção da Herminston Foods.

Nota-se que o crescimento da Norpac tem-se dado por meio de aquisições, fusões e incorporações de outras empresas. Ressalte-se que, graças à sua capacidade administrativa nos negócios em geral e a uma boa coordenação do seu sistema de produção dentro das fazendas e das unidades de processamento industrial, a Norpac vem se mantendo no mercado.

Investigando-se este fato descobre-se que o mercado norte-americano para esses produtos está no seu limite (veja o gráfico 3), ou seja,

para que haja crescimento de suas atividades, aparentemente algumas saídas seriam: comprar mercados dos concorrentes (via fusões, aquisições e incorporações), partir para a exportação ou introduzir uma nova tecnologia ou produto que substitua parte do carro-chefe dos congelados quando este for ameaçado.

Conforme se apurou no setor de contabilidade da Norpac, um de seus principais problemas é a formação de capital (veja os gráficos 4 e 5), sendo a manutenção do fluxo de caixa um desafio constante, por conta dos empréstimos bancários.

A análise de balanço da Norpac com dados relativos a 1990, 1991, 1992 e 1993 pode ser vista no anexo 3.

Os índices de estrutura da Norpac refletem um grau de endividamento crescente ao longo do tempo e elevado, alcançando 332% em 1993 devido à aquisição da planta industrial. No que se refere à imobilização, houve uma ligeira tendência de alta nos anos de 1991 e 1992, reduzindo-se, em 1993, para praticamente o mesmo nível de 1991. Demonstra também inexistência de capital de giro.

Com relação aos indicadores de solvência, a empresa apresentou um baixo índice de liquidez corrente.

Quanto aos índices de rentabilidade e custo, a empresa apresenta redução acentuada de retorno de patrimônio, que cai de 60% em 1990 para 1% em 1992, com ligeiro crescimento em 1993 para 5%.

As margens apresentaram queda acentuada de 10,2% em 1990 para 0,1% em 1992, elevando-se em 1993 para 0,8%. Os indicadores de crescimento da Norpac, com exceção do patrimônio líquido, mostraram redução de 1991 para 1992, com recuperação em 1993. As receitas líquidas da Cooperativa apontaram uma queda no índice de crescimento de 8% em 1991 para um valor negativo de -3% em 1992, recuperando-se em 1993 para 7%, com um montante de 246 milhões de dólares.

O patrimônio líquido da empresa, por outro lado, foi o único indicador de crescimento que aumentou durante o período, passando de um valor negativo em 1991 de -3% para 6% em 1993, atingindo 39,808 milhões de dólares.

O capital próprio e as retenções

Na Norpac existe uma política de retenção de parte do valor econômico obtido pelos produtores a cada ano agrícola. Trata-se do cha-

mado capital próprio ou contrapartida. A retenção anual é obrigatória por estatuto social, variando o percentual do valor econômico retido. Em geral são retidos 10% do valor econômico dependendo do ano e das necessidades. Esse capital é devolvido 10 anos depois para o cooperado sem juros.

Na Norpac, o Valor Econômico (*Economic Value - EV*) é o valor dos produtos entregues pelos produtores à Cooperativa. Como os produtos são variados e têm preços diferentes, realiza-se o *pool* de produtos para se saber o Valor Econômico total. Deve ficar bem claro que o Valor Econômico é o chamado preço pago aos produtores, ou *gate price*. O valor considerado pela Norpac é exatamente o mesmo que o mercado paga pelos produtos – e nem um centavo a mais.

Os grandes desafios da Norpac e o futuro

A Norpac encontra-se diante de grandes desafios com relação ao seu futuro e ao desenvolvimento de suas atividades. Dentre estes desafios citam-se:

- ▷ A empresa manterá seu padrão de crescimento por meio de compras, fusões e incorporações ou tentará outros mercados, como produtos frescos, por exemplo? Deverá ampliar sua linha já diversificada de produtos?
- ▷ Como fica o controle ambiental? A Norpac deverá continuar a se internacionalizar procurando importar produtos de países cujo custo de produção seja menor, internalizando assim melhores margens, e exportar os seus produtos?
- ▷ A Norpac deverá se antecipar a seus concorrentes e investir com mais firmeza em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias? Até quando o atual modelo de produtos congelados subsistirá nos Estados Unidos e no mundo?
- ▷ Produtos frescos implicam novas exigências de transporte, limitando a ação da empresa. Assim, ela deve aumentar a aquisição de vegetais frescos em outros estados, tal como o faz em outros países? Como fica o conceito da ação cooperativa?

Anexo 1

Principais produtos da Norpac em relação ao estado do Oregon e aos Estados Unidos para 1993, em toneladas.

Produto	Norpac (1)	Oregon (2)	EUA (3)	1/2	2/3
Vagem	49.821	124.430	645.850	40,03	19,26
Ervilha	4.600	37.820	569.400	12,16	6,64
Milho Doce	149.445	391.430	3.254.020	38,17	12,02
Brócolis	10.000	11.612	76.023	86,11	15,27
Couve-flor	12.103	16.465	326.002	73,50	5,05
Cenoura	4.992	50.485	1.474.872	9,80	3,42
Morango	3.443	27.669	N.A.	12,44	N.A.
<i>Marionberries</i>	679	12.247	N.A.	5,54	N.A.
<i>Blueberries</i>	490	7.030	N.A.	6,97	N.A.

Fontes : Norpac, USDA e Oregon State University

Anexo 2

Resumo da análise de balanço da Norpac

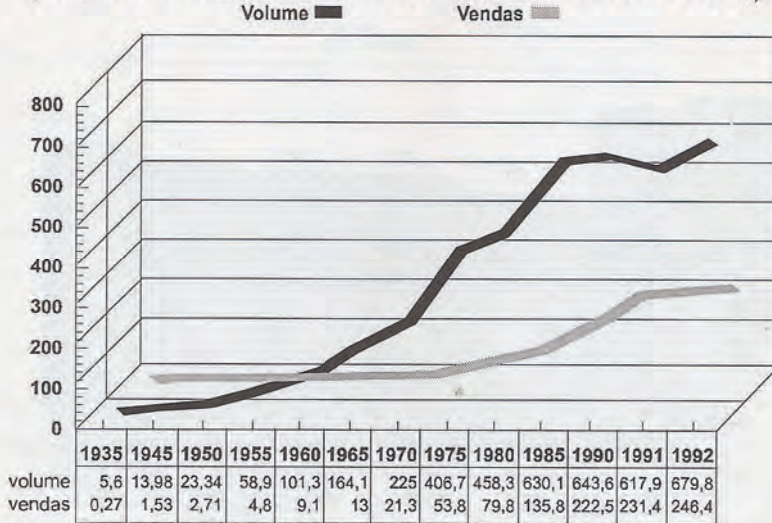
	90	91	92	93
Estrutura:				
Endividamento	276%	337%	330%	332%
Imobilização	145%	162%	154%	149%
Solvência:				
Liquidez corrente	1,19	1,13	1,14	1,11
Prazo de estocagem	120 dias	118 dias	118 dias	123 dias
Prazo de recebimento	27 dias	27 dias	30 dias	26 dias
Rentabilidade e custo:				
Retorno do patrimônio	60%	19%	1%	5%
Giro	1,56	1,49	1,43	1,43
Margem	10,2%	2,9%	0,1%	0,8%
Custos produtos vendidos/ vendas líquidas	111%	109%	101%	94%
Desp. financ./Vendas liq.	3%	3%	3%	3%
Crescimento:				
Receitas líquidas	—	8%	-3%	7%
Patrimônio líquido	—	-3%	5%	6%
Passivo circulante	—	21%	6%	11%
Ativo circulante	—	15%	6%	9%
Ativo permanente	—	8%	0%	3%

* Anos Fiscais encerram-se em 31 de março.

Fonte: Balanços Consolidados Norpac

Gráfico 1

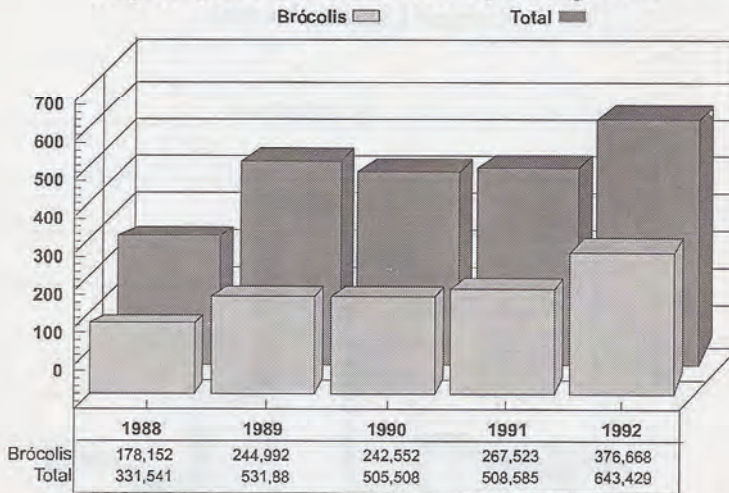
Vegetais e Frutas Processadas: Volume e Receitas Brutas
(volume em milhões de libras & vendas em milhões de US\$)



Fonte: Norpac Financial Data

Gráfico 2

Importações dos EUA – Hortaliças congeladas

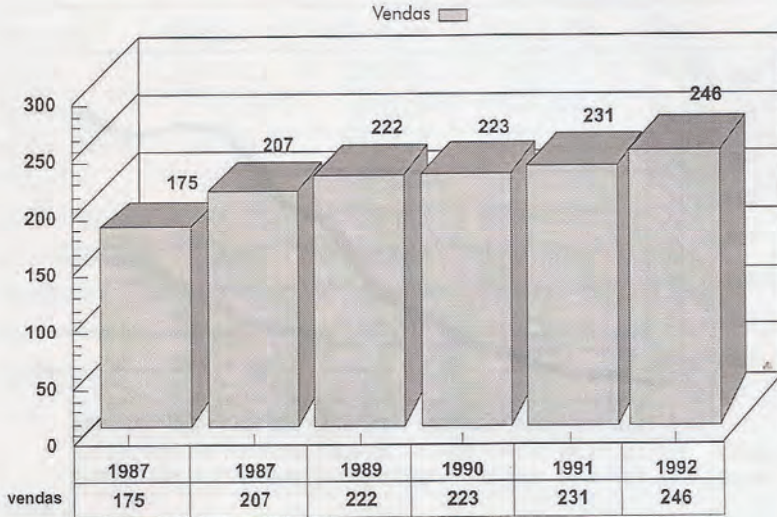


Brócolis e total (Aspargos, brócolis, couve-de-bruxelas, cenoura, couve-flor, quiabo milho doce, ervilha e outros em 1.000 libras)

Fonte: Bureau of the Census, US Department of Commerce

Gráfico 3

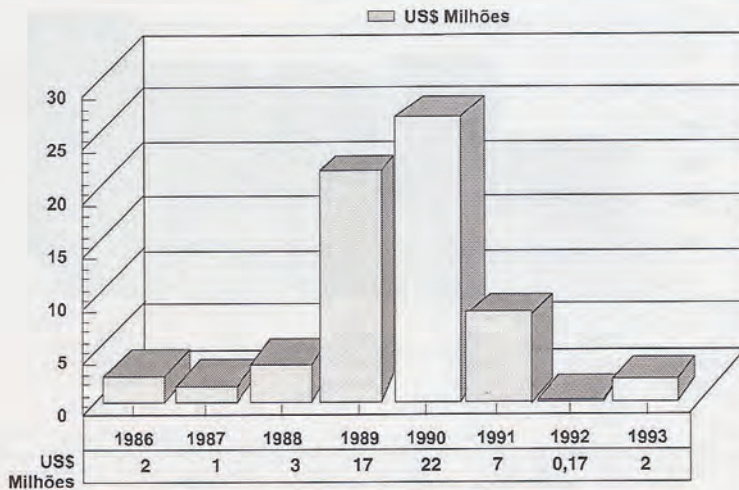
Vendas Norpac



Fonte: Norpac Financial Data

Gráfico 4

Margens Líquidas Norpac



Fonte: Norpac Financial Data

Revisitando a Norpac em 1996

Samuel Ribeiro Giordano

Dentre os inúmeros desafios pelos quais a Norpac passou nos últimos anos, destacam-se alguns, muito significativos, elencados abaixo.

Número de associados

Iniciando-se pelo número de associados da Norpac, este número cresceu muito pouco, aumentando de 240 associados em 1994 para 250 associados em 1996, o que representou apenas 4% de crescimento em 2 anos.

Área plantada

Este fato demonstra a estabilidade dos associados e o pequeno giro dos sócios da Cooperativa. Reflete também uma estratégia de não realizar crescimento horizontal não havendo aumento de áreas plantadas, que permaneceram nos 45.000 ha.

Desempenho geral em 1996

O desempenho geral das operações da Norpac foi afetado durante este ano por vários motivos, dentre entre eles os altos estoques de produto em todo o país que causaram reduções ligeiras de preços em comparação com os praticados em 1995.

A Norpac não ficou imune a problemas que impactaram o setor industrial como um todo nos Estados Unidos. Os preços médios de venda dos produtos decresceram, mas o desempenho geral, quando comparado com o ano de análise do caso, 1993, foi muito positivo. Este fato é atestado pela tabela a seguir, que comprova o crescimento em vários indicadores.

Faturamento bruto

O faturamento bruto, que era de 246,6 milhões de dólares em 1992, aumentou para 283 milhões de dólares em 1996, ou seja, um crescimento

Indicadores econômicos (em milhares)

Resultados/Ano	1993	1994	1995	1996
Vendas	\$246.389	\$259.370	\$286.765	\$282.886
Margem Líquida	2.000	7.279	14.818	4.000
Total de Ativos	171.996	176.986	191.891	200.371
Capital de Giro	10.681	16.407	22.619	18.429
Dívidas a Longo Prazo	27.585	32.285	33.058	30.486

Fonte: Relatório Norpac de 1996

de 14,85% em quatro anos. As margens brutas, que foram de 28,5% em 1995, decresceram para 25,8%. Este fato foi devido à diminuição média dos preços de venda para *commodities* vegetais.

Margem líquida

A margem líquida, que era de 2 milhões de dólares em 1993, aumentou 100% em três anos, atingindo 4 milhões de dólares em 1996.

Questões levantadas no estudo de caso

- 1) A Empresa não efetuou nenhuma aquisição ou fusão durante este período de três anos, não entrou para o segmento de produtos frescos mas ampliou sua linha de produtos com alto valor agregado, como, por exemplo, aqueles que misturam mais de três produtos diferentes dentro de uma mesma embalagem. Os novos produtos desenvolvidos foram: "Cobbetts" (*baby-corn*), "Vegetable Specialities", "Pasta Perfect" e "Soup Supreme". A estratégia utilizada nestes últimos anos, consoante com as mais modernas teorias do *agribusiness*, foi descobrir o que o consumidor da Norpac desejava em termos de produtos novos, sabores, embalagens e apresentação dos mesmos, e atendê-lo da melhor forma possível com bons produtos oriundos de seus cooperados.
- 2) As importações de produtos pela Norpac continuam marginais havendo, por outro lado, grande oferta de produtos no

mercado doméstico norte-americano produzido lá mesmo e por seus cooperados.

- 3) A Norpac ampliou as funções de seu Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento, promovendo Kim Higby, a responsável pela área, gerente-geral de Pesquisa e Desenvolvimento da Fábrica.
- 4) A Norpac reorientou-se para seus cooperados, baseando-se em sua experiência de 72 anos, valorizando-os e prestigiando seus produtos e o seu fornecimento de matérias-primas como mostram os indicadores econômicos da empresa.

Sente-se um certo prazer ao verificar como uma empresa cooperativa como a Norpac fez questão de olhar para o futuro com os pés no presente. As ações e os dados altamente positivos apresentados pela Norpac foram efeitos de suas ações estratégicas, na mesma direção que os estudiosos deste caso têm sugerido desde 1994.

Notas de apoio didático e teórico

O caso Norpac enfatiza as decisões estratégicas de uma cooperativa norte-americana de produtores de frutas e vegetais, enfrentando um mercado altamente concorrencial e estabilizado, com a missão de agregar valor às suas *commodities*. Os Estados Unidos, apesar do advento do Nafta, ainda têm seu mercado para produtos alimentícios bastante estabilizado e com poucas mudanças de perfil de consumo em termos volumétricos. A grande diferença se faz sentir com linhas novas de produtos, diferenciados da concorrência, ricos em sabor, cor, textura e outros atributos desejados pelos consumidores de elevado poder aquisitivo.

Este caso poderá ser um balizador para muitas empresas privadas e cooperativas. A importância para estas últimas é ainda maior, tendo em vista que o modelo de gestão adotado pela Norpac é simples e eficaz, com clara separação da propriedade e controle. Não é por acaso que no relatório de desempenho econômico para 1996 aparecem, na primeira página, duas fotos mostrando, lado a lado, o presidente executivo (não-cooperado) e o presidente do conselho. Nas páginas internas, perfeitamente integrados e sorridentes, aparecem os diretores eleitos ao lado da diretoria contratada. Dentro da categoria de estratégias a longo prazo

até a produção de produtos de alto valor adicionado, que o mercado solicita, o caso Norpac é recomendado para complementar aulas de *agribusiness* que tratem das diferenças entre propriedade e controle, planejamento estratégico baseado no mercado e educação básica em cooperativismo dinâmico, eficiente e progressista.

Bibliografia

- COOK, M. 1994. *The evolution of U.S. agricultural cooperative financial Strategies*, Seminário Internacional PENSA, Águas de São Pedro, São Paulo.
- FARINA, E. M. M. Q. 1991. *Sudcoop: diversificação bem-sucedida*, Seminário Internacional PENSA, Atibaia, São Paulo.
- MEJIDO, J. L. T. 1992. *Cooperativa Batavo*, Seminário Internacional PENSA, Atibaia, São Paulo.
- PINAZZA, L. A. & SILVA, T. N. 1993. *Cocamar: 30 anos de desafios e mudanças*, Seminário Internacional PENSA, Atibaia, São Paulo.
- PINAZZA, L. A. & CHADDAD, F. R. 1994. *Frigorífico Aurora: os caminhos para a construção da marca*, Seminário Internacional PENSA, Águas de São Pedro, São Paulo.
- SANTOS, R. C. 1992. *Cooperativa agropecuária Holambra: uma organização em mudança*, Seminário Internacional PENSA, Atibaia, São Paulo.
- ZYLBERSZTAJN, D., LAZZARINI, S. G. & BIALOSKORSKY, S. 1996. *Cooperativa Coamo: gerenciando os conflitos do crescimento*, Seminário Internacional PENSA, Canela, Rio Grande do Sul.

capítulo 7

Ioche-Maxion: O Desafio da Liderança na Mecanização Brasileira na Virada do Século

José L. Tejon Megido e Martin Jayo
Supervisão: Decio Zylbersztajn

A empresa

As origens da marca Massey Ferguson remontam a 1891, ano em que ocorreu a associação entre Daniel Massey e A. Harris, em Ontario, Canadá. Nascia assim a Massey Harris, empresa que se tornaria, nas primeiras décadas do século 20, a maior fabricante mundial de máquinas agrícolas. Em 1945, com uma nova fusão, surge o nome Massey Ferguson, hoje conhecido em todo o mundo.

No Brasil, a presença dos produtos da empresa e o avanço da mecanização no campo são dois fatos que se confundem. As primeiras importações de produtos Massey Harris ocorreram nos anos 30. A partir daí e durante quase 30 anos, a companhia permaneceu instalada oficial-

mente no Brasil, limitando-se porém a importar e distribuir. Nessa fase, os negócios estavam concentrados predominantemente no Rio Grande do Sul.

Em 1960, num contexto de franca expansão agrícola do país e ameaças do governo no sentido de fechar o mercado à importação, optou-se por instalar uma linha de produção nacional. Inaugurou-se assim, em 1961, a planta de São Paulo. A Massey Ferguson era a terceira empresa a fabricar tratores no Brasil (a Valmet e a Ford começaram a produzir um ano antes).

Após vários anos de grande crescimento, a crise que afetaria seriamente os negócios da companhia veio à tona na virada da década de 80. O choque do petróleo de 1979 surpreendera a então controladora, a canadense Varity Corporation, que se encontrava em situação delicada. Na verdade, ela tivera uma enorme expansão internacional (subsidiárias em 20 países, vendas em todo o mundo), sem que se montasse um esquema organizacional capaz de gerir uma estrutura de negócios tão complexa. Muitos investimentos tinham sido feitos nos anos 70 com resultados frustrados, e quase todas as subsidiárias estavam apresentando prejuízos. Em meio a esse quadro, a matriz optou por concentrar esforços para salvar cinco filiais: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, França e Itália. As demais, entre elas a Massey Ferguson do Brasil, simplesmente deixaram de ser foco de atenção da controladora.

No Brasil, a tudo isso se somou o desempenho desfavorável da economia, particularmente com a recessão de 1981, prejudicando muito as vendas e a situação financeira da empresa. A situação era, portanto, duplamente desfavorável para a Massey Ferguson do Brasil: por um lado a crise econômica, por outro, o colapso da controladora.

Diante dessa situação, a filial brasileira optou inicialmente por empreender uma grande reestruturação que envolveu medidas de racionalização de custos, concentração da produção em uma única planta no Rio Grande do Sul (transferindo-se as linhas de São Paulo), bem como o lançamento do sistema de consórcio para financiamento de máquinas agrícolas. Embora proporcionasse um certo fôlego adicional, esse conjunto de medidas não foi suficiente para reverter a situação da subsidiária. A Massey Ferguson do Brasil passava por uma situação muito difícil, sem que a controladora esboçasse qualquer atitude.

Nessas circunstâncias, os executivos da Massey brasileira encontraram uma saída inovadora: procurar um sócio e negociar, eles próprios, a compra por terceiros do controle acionário da filial. Apesar de sua situação financeira, a empresa tinha como trunfos a credibilidade da marca e a tradição de liderança no mercado. O sócio encontrado foi a Compa-

nhia Iochpe de Participações, com ampla experiência no mercado financeiro e praticamente nenhuma nos setores industriais. As negociações com a Varity Corporation e com os bancos credores duraram dois anos, e em 1984 concretizou-se a transferência, cabendo 60% das ações à Cia. Iochpe e 40% à ex-controladora.

Logo após a compra pelo grupo brasileiro, a companhia foi reformulada estrategicamente, com a mudança da razão social de Massey Perkins para Maxion S.A., sendo que, mais tarde, a marca Maxion foi estendida aos novos produtos da companhia. O consultor Al Ries, autor de *Marketing de guerra*, liderou a equipe de trabalho que definiu a estratégia de marketing e o novo nome da empresa. Em 1992, decidiu-se fundir o nome Iochpe ao nome Maxion, para sinergia do grupo.

A empresa, hoje, possui independência tecnológica e ação comercial em nível mundial. Seu contrato com a ex-controladora garante acesso à tecnologia Massey Ferguson por 20 anos, porém também libera a Iochpe-Maxion para acessar outros fornecedores internacionais, estabelecer acordos de pesquisa e internalizar a tecnologia, seja qual for sua origem.

Atualmente, a Iochpe-Maxion é a principal unidade de negócios do Grupo Iochpe, representando 46% do seu faturamento e contribuindo com 60% do seu lucro em 1993. Tudo isso num país que, apesar de seus baixos índices de mecanização, abandonou a partir dos anos 80 toda e qualquer política de crédito ao investimento agropecuário, mantendo o setor sem o amparo de ações oficiais (veja os anexos 4, 8 e 9).

Quanto à Massey International, seu controle não pertence mais à Varity, tendo sido vendido à AGCO Corporation posteriormente ao desmembramento da filial brasileira.

Aspectos da evolução recente do mercado

Nos últimos anos, o mercado brasileiro de máquinas agrícolas passou por uma retração fortíssima (veja o anexo 1). Em 1992, a indústria vendeu pouco menos de 12000 tratores, contra 21000 em 1990 e 26000 em 1989. Em 1986, ano do Plano Cruzado, as vendas tinham chegado ao pico de 45000 unidades. O ano de 1993 foi de recuperação, com 21400 unidades vendidas. Para os próximos dez anos, as estimativas da Iochpe-Maxion são de um mercado estabilizado em torno de 30000 unidades.

Atualmente a Iochpe-Maxion detém cerca de 45% do mercado nacional de tratores, seguida pela Valmet (25%) e pela New Holland

(24%). No caso de colheitadeiras, temos a Iochpe-Maxion com 29%, a SLC com 34% do mercado, e a New Holland com 37% (veja o anexo 2).

Internacionalmente, uma empresa de vanguarda no setor de mecanização é a John Deere, que no Brasil tem a SLC como coligada. A IH-Case, outra empresa importante no cenário mundial, formou-se em meados dos anos 80 por meio da fusão entre a Case e a International Harvester, justamente como forma de enfrentar os grandes concorrentes. Outras corporações ascendentes no plano mundial são a Ford-New Holland e, apesar das dificuldades, a própria Massey Ferguson. As demais empresas tendem a atuar em nichos restritos (aplicações específicas e/ou países), ou mesmo a desaparecer num futuro próximo por meio de aquisições, *joint-ventures* ou falências, como foi o caso das marcas britânicas de tratores (Marshall, entre outras).

Ainda no plano internacional, o mercado vem passando recentemente por uma transformação importante, que diz respeito à diminuição do número de máquinas produzidas, substituindo-se a variável quantidade por um equacionamento entre maior potência e maior valor adicionado. Isto reflete os próprios dados do *agribusiness* internacional, que indicam uma tendência de aumento da extensão média e redução do número de propriedades rurais.

Os tratores mais potentes estão adquirindo importância crescente nos mercados. Entre 1982 e 1991, o segmento entre 100 e 200 cv passou, na Alemanha, de 9% do mercado para 26%. Na França, de 9% para 22%. No Brasil, de 5% para 21% (dados Iochpe-Maxion e Anfavea).

Dentro dessa transformação, surge uma nova geração de tratores e colheitadeiras de grande porte informatizados. Trata-se da chamada "nova tecnologia de mecanização", direcionada para atender as demandas das grandes unidades produtivas rurais.

As inovações tecnológicas de ponta introduzidas nestas novas máquinas estão em grande parte associadas a novas demandas, valores e estilo de vida das populações do Primeiro Mundo, onde o segmento pós-porteira cobra atitudes ecológicas e conservacionistas. Da mesma forma, o desperdício é combatido como o pior dos males. Todos esses valores acabam sendo incorporados à tecnologia de mecanização. Sem contar a relação de conforto e facilidade de operação.

Entre os princípios básicos guardados entre a nova tecnologia e sua relação com o mundo estão:

- a) o combate à erosão: isto significa máquinas mais leves, menos compactadoras do solo;
- b) as máquinas não-poluidoras e que economizam combustível;

- c) os tratores e colheitadeiras com “inteligência artificial”: equipamentos à prova de erros humanos, ou que possam diminuí-los sensivelmente. Numa aplicação de defensivos, por exemplo, qualquer erro de velocidade do trator, para menos ou para mais, provoca não-proteção e desperdício. Sendo assim, as máquinas informatizadas são verdadeiras estações de informação e análise da equação lucrativa hectare a hectare, caso seja necessário.

Paralelamente à nova tecnologia, alguns fabricantes também têm dedicado atenções aos tratores de pequeno porte e baixa potência, direcionados basicamente a propriedades de até 100 hectares. Busca-se, assim, o desenvolvimento de produtos com inovações tecnológicas que permitam reunir qualidades como bom desempenho, alta eficiência, baixo consumo e custo acessível. Neste segmento, a produção em massa está mais presente, e o volume de produção continua sendo a variável-chave para diluir custos e elevar a competitividade.

Tem-se, portanto, a coexistência de dois segmentos de mercado que diferem em suas estruturas de produção e em seus padrões competitivos: por um lado, máquinas com alta especificidade para atender as demandas das propriedades mais desenvolvidas; por outro, produtos não-especificados, destinados à mecanização da pequena propriedade rural. A importância de cada um deles dependerá, naturalmente, do nível de tecnologia agrícola e da estrutura fundiária de cada região.

Mudanças da gestão após a transferência

Após a aquisição do controle acionário pelo Grupo Iochpe, a empresa passou por um enxugamento operacional. Os níveis hierárquicos foram reduzidos de 5 para 3, resultando em uma agilização do processo decisório. O número de funcionários também foi reduzido, de 4000 para 2000.

A Empresa evoluiu para a implantação de um programa de centros de controle de qualidade e produção *just-in-time*. Modificou-se o layout da fábrica, a fim de remodelar o sistema da linha da produção. Com essas mudanças, aumentou-se a rotatividade do estoque de 7 para 17 giros por ano. O estoque em processo foi reduzido em 80% e houve um ganho em área de fábrica da ordem de 40%.

Hoje, a Iochpe-Maxion está estruturada para produzir 2000 máquinas/mês. Sua capacidade de resposta é suficiente para ampliar a pro-

dução em 30% em até 30 dias. Um dos principais problemas deste negócio é a sazonalidade: os movimentos sazonais geram excessivos esforços nos meses de pico da demanda, residindo aí uma questão ainda não resolvida (veja o anexo 7).

Também teve início a terceirização. Todo o trabalho metal-metalúrgico clássico, de baixo valor agregado, está sendo transferido para “parceiros”. Somente em Santa Rosa, no Rio Grande do Sul, onde opera a fábrica de colheitadeiras (a Iochpe-Maxion adquiriu o controle da Ideal), existem 15 fornecedores “parceirizados”, gerando na cidade um incremento de negócios da ordem de 1 milhão de dólares por mês.

Com a terceirização, a Iochpe-Maxion passou a adotar uma gestão industrial focada em produção de elementos com elevado valor agregado. Este tipo de procedimento foi vital na medida em que permitiu à empresa suportar no *break-even* a brutal retração do mercado do ano de 1992. (Em 1992, a Iochpe-Maxion apresentou um lucro próximo aos 500 mil dólares. Em 1993, lucrou cerca de 15 milhões de dólares sobre um faturamento de 260 milhões de dólares.)

Atualmente, as ações da Iochpe-Maxion são orientadas por um documento dogmático que estabelece como “missão”: “*desenvolver, produzir e comercializar tratores, colheitadeiras, retroescavadeiras, peças e serviços destinados à mecanização da agroindústria nos mercados interno e externo, com qualidade superior, custos e tecnologias adequados, visando a satisfação dos clientes, acionistas, colaboradores e da comunidade e a preservação do meio ambiente*”. Além disso, um conjunto de princípios orienta a empresa, a saber:

- a) comprometimento com o sucesso do cliente;
- b) lucro como garantia de continuidade da organização;
- c) liderança como desafio permanente;
- d) participação do recurso humano e seu desenvolvimento constante: “co-destino” como valor interior da direção;
- e) qualidade como valor imprescindível;
- f) gestão criativa e ágil.

Com relação aos recursos humanos, tem-se empreendido um programa de participação nos resultados que significou, em 1993, um bônus equivalente a 1,3 salários extras. Outras medidas consistiram em se trabalhar com faixas salariais um pouco acima da média, bem como criar um programa organizado de visitas dos familiares dos funcionários ao interior da fábrica.

Comercialização – rede de revendedores e financiamento

A Iochpe-Maxion opera com 140 concessionários distribuídos pelo Brasil. Cada um deles possui em média de 2 a 3 filiais, o que significa algo em torno de 300 pontos de venda no território nacional.

Ao longo dos últimos anos, a Iochpe-Maxion tem se esforçado para conseguir o bom desempenho da sua rede de distribuição. Em casos mais complexos, a Empresa tem optado por intermediar a substituição de alguns concessionários, promovendo a compra das concessões por novos proprietários.

O ano de 1994 já se definiu como um ano de grande crescimento das vendas de máquinas agrícolas no mercado nacional: nos primeiros 6 meses do ano, as vendas de tratores foram 112% maiores que as do mesmo período no ano anterior. Os 2 principais fatores para que isso ocorresse foram a safra recorde de grãos e a ampliação do volume de crédito da linha BNDES/Finame. Em 1993, o Finame destinou à agricultura um total de 330 milhões de dólares. Em 1994, foram alocados 650 milhões de dólares e, para 1995, a previsão é de 880 milhões de dólares. Vale lembrar que, juntamente com a relação de troca (quantidade de produto necessária à compra do equipamento) e as expectativas a respeito da renda agrícola, a disponibilidade de crédito é um fator fundamental para o crescimento do investimento em máquinas agrícolas.

Para as regiões sul e sudeste, o financiamento do Finame cobre 70% do valor da máquina, com até 12 meses de carência e 5 anos para pagamento, com juros reais de 11% ao ano. Nas regiões norte, nordeste e centro-oeste, o Finame cobre 80% do equipamento, a 8,5% reais ao ano, mais 1,5% de taxa de risco.

Recentemente, a Iochpe-Maxion idealizou e pôs em prática uma modalidade nova e criativa para o financiamento das vendas: a equivalência-produto acoplada a recursos do Finame. A operação consiste no seguinte: o cliente obtém um financiamento junto ao Finame e adquire seu equipamento. A seguir, assina com a Iochpe-Maxion um contrato no qual esta assume a dívida para com o Finame. O cliente, então, passa a ressarcir a Iochpe-Maxion em valores indexados por uma determinada quantidade de um produto agrícola, com o intermédio de uma cooperativa ou empresa que receba o produto do cliente e repasse seu valor monetário à Iochpe-Maxion. Os produtos mais utilizados nessas operações são o leite, a cana, a soja, o milho, o boi e o arroz. Dentre as cooperativas e empresas que têm operado nestas condições, estão: Itambé, Nestlé, Vigor, Parmalat, Batavo, Ceval, Cofocat, Cotrijui e Cocamar.

Um problema sentido a partir desse tipo de solução dizia respeito ao período de tempo entre o repasse dos equipamentos aos concessionários e a compra efetiva pelo cliente. Para financiar o estoque dos revendedores, ativou-se a sinergia do grupo por meio do Banco Iochpe, que concede créditos aos concessionários a taxas equivalentes às do Finame, por 90 dias.

Outra modalidade de financiamento, independente de créditos públicos, é o sistema de consórcio, que já chegou a financiar 12% das vendas da Empresa. A Iochpe-Maxion foi pioneira na sua utilização no setor de máquinas agrícolas, no início dos anos 80. Hoje, o consórcio financia 1,5% de suas vendas, e a equivalência-produto responde por 22,5%.

Estratégia de produtos

A Iochpe-Maxion sempre foi líder no segmento de tratores de 50 a 100 cv e rivaliza com a Agrale e a Yanmar no segmento de até 50 cv (veja o anexo 2). A partir de 1989, o foco de interesse da companhia passou a dirigir-se também para o mercado de maior potência (acima de 100 cv), que comporta aproximadamente 2000 máquinas anuais. O principal mercado para este tipo de máquina encontra-se no setor canavieiro e na região centro-oeste.

Em 1989, foram lançados os tratores Maxion 9150 (150 cv) e Maxion 9170 (160 cv). Em 1993, lançaram-se os modelos MF 660 (150 cv), MF 640 (118 cv) e MF 630 (110 cv). Para 1994, a Iochpe-Maxion prevê o início da importação do trator MF 3690, de 190 cv, produzido na França. No mercado de colheitadeiras, a Empresa introduziu recentemente o modelo MF 6855, o maior modelo comercializado atualmente no país.

A participação da Iochpe-Maxion no segmento de 100 a 200 cv passou de 18,5% em 1990 para 37,4% nos 6 primeiros meses de 1994 (dados Iochpe-Maxion). Neste segmento, a Empresa incorporou a política de não perseguir grandes volumes de produção, mas sim operar com margens de lucratividade maiores a partir de um número menor de unidades comercializadas. Dentro desse tipo de posicionamento, existe espaço para a adoção e aprimoramento de soluções tecnológicas dentro do paradigma da nova tecnologia de mecanização.

A nova tecnologia chega ao Brasil num momento em que os indicadores de desperdício da produção apresentam níveis altíssimos. Como

exemplo, pode-se citar o caso da soja, no qual a perda média na colheita é de 2,1 sacas por hectare. Segundo o Centro Nacional de Pesquisa da Soja, da Embrapa, 85% dessas perdas são decorrentes do desajuste da plataforma de corte das colheitadeiras, e da inadequação da velocidade de avanço da máquina com relação à velocidade de giro do molinete. Em 1994, estima-se que o desperdício na colheita represente uma perda superior a 1 bilhão de dólares. Intensificar o uso de máquinas de última geração sem dúvida possibilitaria uma redução drástica nesses indicadores.

O Brasil apresenta um bom mercado para a nova tecnologia. Os clientes potenciais são as 10000 maiores propriedades produtivas do país – os chamados *superfarmers* –, para os quais a “frota” é um elemento fundamental. Exemplos típicos são as propriedades da região de Castro, no Paraná, e do centro-oeste.

Por outro lado, as peculiaridades do mercado brasileiro também precisam ser levadas em conta. Não se pode desconsiderar que 90% das 5.800.000 propriedades rurais do país possuem menos de 100 hectares e respondem pela quase totalidade da produção nacional de alimentos básicos (78% do feijão, 75% da batata, 87% da mandioca, 37% de arroz – dados IBGE/Embrapa). Em função dessas características, o Brasil apresenta um grande mercado potencial para o “trator popular”. A esse respeito, em setembro de 1993, o Ministério da Agricultura apresentou ao presidente da República um estudo de viabilidade para a implantação de um programa de isenção de IPI e ICMS para tratores de até 65 cv, nos moldes do que ocorre no setor automobilístico (*O Estado de S. Paulo*, 7/9/93).

Hoje, o segmento de até 65 cv representa no Brasil uma frota de 150.000 tratores, ou aproximadamente 31% da frota total. As potencialidades da faixa popular de mercado ficam ainda mais evidentes se considerarmos que a idade média dos tratores no segmento varia de 15 a 18 anos (estimativa Iochpe-Maxion), necessitando renovação.

A Iochpe-Maxion opera na faixa popular com o modelo MF 250, que chega ao mercado por 12 mil dólares. A média de preço dos tratores no Brasil é de 30 mil dólares e 16 mil dólares no segmento de pequeno porte.

Nos Estados Unidos, a AGCO Corporation comercializa um pequeno trator, em diversas versões até 40 cv, com preço ao consumidor a partir de 900 dólares. Trata-se de um equipamento dirigido a necessidades de jardinagem e pequenos sítios.

Nos países do Leste Europeu e na China, existem tratores que variam de 40 a 55 cv por preços entre 5 e 6 mil dólares. Entretanto, apesar do preço baixo, esses equipamentos não constituem ameaça aos fabricantes brasileiros. Suas especificações de motor e potência são inferior-

res às dos modelos brasileiros, e sua vida útil é muito menor. Além disso, um outro fator que deve ser ponderado sobre os tratores do Leste Europeu é que, com a inserção desses países na economia mundial, a tendência se dará no sentido de aumento nos preços de venda, reduzindo substancialmente a competitividade de seus produtos.

De qualquer forma, os exemplos recentes da indústria automobilística evidenciam ser inadequado apostar no potencial competitivo de produtos rústicos para a faixa popular de mercado. O grande desafio na faixa popular parece estar em usar alta tecnologia para viabilizar um trator agrícola atual, eficiente e ao mesmo tempo acessível.

O *agribusiness* brasileiro e a nova tecnologia de mecanização

Introduzir e utilizar eficientemente a nova tecnologia de mecanização no Brasil exigirá uma profunda reestruturação não só da indústria de tratores e máquinas agrícolas, mas de todo o *agribusiness* nacional. Essa reestruturação pode ser esquematizada, resumidamente, em três pontos:

- a) maior integração setorial entre as companhias produtoras de insumos e bens de produção, no “pré-porteira”;
- b) revisão do papel das redes de comercialização de maquinária, formulando-se uma ação comercial diferenciada e comprometida com o sucesso do cliente final;
- c) modernização da gestão da propriedade rural, introduzindo conceitos de qualidade total.

Hoje, os segmentos do “pré-porteira” praticamente não conversam entre si. Não há diálogo, por exemplo, entre os fabricantes de implementos agrícolas e os produtores de tratores. Também é muito frágil a aproximação das empresas de sementes, defensivos ou adubos com o setor de máquinas. No novo paradigma tecnológico, com as máquinas agrícolas incorporando mecanismos e sistemas eletrônicos de controle da eficiência no plantio, colheita, aplicação de defensivos etc., essa situação terá de mudar. O estabelecimento de programas conjuntos entre empresas de setores distintos no “pré-porteira” será uma necessidade básica para a competitividade do *agribusiness* nacional.

O setor de implementos terá uma participação-chave nessa integração. As vendas desse mercado são estimadas em aproximadamente

300 milhões de dólares em 1993. A proporção média é de 4.500 dólares comprados em implementos para cada trator comercializado. O setor terá de responder com alta tecnologia não só no segmento de maior porte, mas também na viabilização de implementos populares modernos.

A nova tecnologia representará também uma mudança no estilo de atuação do sistema de comercialização. Hoje, em sua grande maioria, os pontos de venda de maquinaria agrícola têm como essência de sua ação a barganha de preços, prazos e condições. O produtor rural está fazendo muito shopping telefônico nas casas comerciais do interior (em amostragem realizada no município de Rondonópolis, no Mato Grosso, verificou-se que de cada 10 contatos comerciais, 7 são iniciados por telefone). O papel do distribuidor se limita a conseguir melhores margens negociáveis com os seus fornecedores, para que a opção de compra dos clientes venha para seu estabelecimento e não para o do vizinho. Com a nova tecnologia de mecanização, tratores e colheitadeiras funcionarão como estações de tecnologia e informação de resultados. Isto criará novos fatores de qualidade competitiva dentro da porteira, exigindo da rede de revendedores uma revisão de seu papel.

Nos Estados Unidos, a Cyanamid inicia um projeto de Agricenters (veja o estudo de caso Cyanamid, PENSA/1993). Basicamente, esses novos *dealers* são centrais prestadoras de serviços e arrematadoras de informações dos produtores rurais, para viabilizar cada vez mais um sistema de serviços que contribua para o sucesso do cliente.

Em outras palavras, a máxima do marketing moderno neste novo paradigma de tecnologia rural está em que o sucesso do fornecedor fica na relação direta de sua capacidade de contribuir, de forma percebida pelo agricultor, com o sucesso deste, com seus resultados e com a preservação do seu negócio.

Para tanto, os investimentos que deverão ser realizados para a formação de pessoal, informatização, treinamento e desenvolvimento podem ser estimados em 8 a 10% sobre o faturamento.

O novo modelo de interação entre os agentes da cadeia agroindustrial, compreendendo ações integradas entre todos os fornecedores de implementos agrícolas, insumos e serviços, encaminha a gestão da propriedade rural para a qualidade total no nível da fazenda. Não se trata, portanto, de uma resposta só da mecanização. Necessariamente envolverá o engajamento de todos os demais agentes, podendo significar, com a participação do segmento "depois da porteira", a inclusão final da visão e características da indústria demandante da *commodity* rural.

Quanto à concorrência externa, esse tipo de interação e de atuação sistêmica gera uma forte barreira à entrada de importados, que não con-

tariam no mercado nacional com a estrutura necessária de assistência ao cliente nem tampouco com programas estabelecidos de interação com os demais agentes. Em função disso, a nova tecnologia de mecanização torna o segmento de alta potência imune à competição estrangeira, mesmo com uma eventual redução de alíquotas.

Com relação às exportações, os fabricantes brasileiros podem ter uma grande oportunidade nos países do Cone Sul, cujos mercados ainda não formaram barreiras à competição externa. (A Argentina possui um mercado de 5000 tratores anuais, liderado pela Massey Ferguson e pela Deutz, que, juntas, detêm 60% das vendas.)

Questões críticas para o sucesso da Iochpe-Maxion

Conforme vimos, a necessidade de manter lucratividade para preservar o negócio em meio a um ambiente de crise obrigou as empresas do setor de mecanização agrícola, e particularmente a Iochpe-Maxion pela sua liderança, a praticar ajustes sérios que levaram a bons resultados já no ano de 1993. Isto significou para a Iochpe-Maxion voltar-se preponderantemente para produtos com maior valor agregado, mais potentes e complexos, em contraposição ao seu carro-chefe anterior, o segmento de tratores genéricos e de menor porte. Ocorre, entretanto, que as peculiaridades da agricultura nacional fazem com que estes equipamentos também disponham, no Brasil, de um mercado amplo e cheio de potencialidades, que merece ser explorado paralelamente ao segmento de grande porte.

Com a alteração do controle acionário para o grupo Iochpe, a empresa ganhou flexibilidade, tendo acesso às modernas tecnologias de componentes, partes e sistemas de mecanização, independentemente da tecnologia Massey Ferguson. Quanto a esta última, apesar do acordo tecnológico por 20 anos, parece provável que os engenheiros da Massey Ferguson não estarão mais preocupados em desenvolver soluções específicas para o Brasil.

Nessas condições, a Iochpe-Maxion se depara com uma situação de aplicação total de esforços para todos os detalhes empresariais. A Empresa necessita de pessoal competente para buscar tecnologia, tanto para o segmento popular quanto para o de maior porte. Necessita também de métodos industriais modernos para flexibilizar-se e apresentar respostas rápidas em qualidade e volume, além de sistemas inovadores

de financiamento de venda e muita convicção para o reinvestimento dos resultados no próprio negócio.

Com o advento e difusão da nova tecnologia, a manutenção da liderança da Iochpe-Maxion passa pela necessária revisão da atuação, postura e diálogo entre os agentes fornecedores de tecnologia do “pré-porteira”, além de uma ação de marketing diferenciada pela interação com o cliente e a prestação de serviços. Trata-se, em outros termos, de se definir a companhia numa formulação integrada e sistêmica de *agribusiness*. Para se chegar a isso, as soluções não serão apenas de mecanização: serão de qualidade e rentabilização da atividade rural como um todo.

Como o setor agropecuário não “manda” em seus preços, cada vez mais a seletividade do mercado lança o foco para a busca da competitividade dentro da porteira. Os custos do *agribusiness* no Brasil são ainda altos para os padrões internacionais (veja o anexo 12), o que exige a modernização da gestão da atividade rural. Neste sentido, o setor de mecanização torna-se um agente fundamental de redução de custos na fazenda.

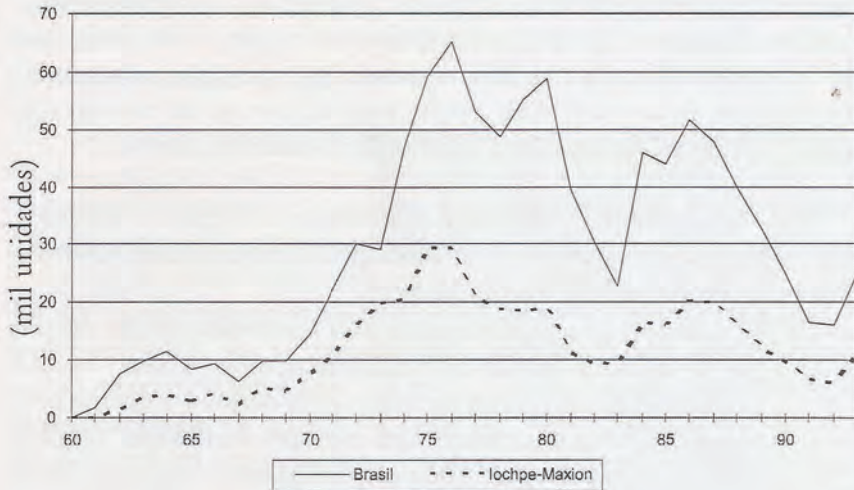
Para interpretação e discussão apontamos as seguintes questões, algumas das quais revelam-se pontos debatidos e constantemente analisados pelos executivos da Iochpe-Maxion.

1. O mercado aponta claramente para a sofisticação das máquinas de médio e grande porte. Entretanto, o assunto ainda é nebuloso com relação ao segmento destinado às pequenas propriedades. O que projetar? Um mercado de tratores simples, rústicos? Ou perseguir, por meio de alta tecnologia, um trator popular moderno e barato, revolucionário como os modernos automóveis populares?
2. Você acredita ser possível operar com a mesma marca, recursos humanos, estrutura de comercialização, instalações e processos industriais, tanto no segmento de grande porte quanto na faixa popular?
3. Face à necessidade de construção de relacionamento técnico/comercial e de serviços, quais pontos vitais você sugere que sejam preferencialmente contemplados pela Iochpe-Maxion com relação a sua rede de comercialização, tanto no segmento de grande porte quanto no potencial mercado popular?
4. Qual é o papel que a Iochpe-Maxion deve desempenhar na integração com os demais agentes do “pré-porteira”? Você acha que a integração ocorrerá naturalmente, ou planos e ações devem ser articulados?

5. O acesso do produtor rural a recursos para a compra de tecnologia é um fator crucial para o êxito da empresa. Neste sentido, como você avalia iniciativas como os CMG's (certificados de mercadorias garantidas), programas de equivalência-produto e outras formas de "engenharia financeira" para viabilizar o acesso a crédito compatível com o setor rural em seus diferentes segmentos?

Anexo 1

Tratores de rodas – Produção anual



Fonte: Anfavea

Anexo 2

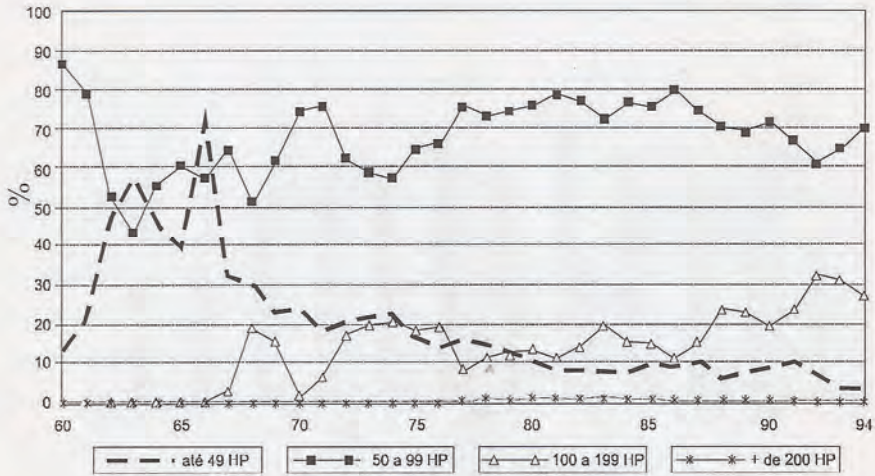
Brasil: Market share por faixa de potência – 1993 Tratores de rodas e colheitadeiras

	Tratores				Colhei- tadeiras
	-50 HP	50-99	100-199	200 + HP	
Agrale	48,7	1,2	15,1	0,0	0,0
CBT	0,0	0,2	4,9	0,0	0,0
New Holland	0,0	15,5	24,7	0,0	37,0
Iochpe-Maxion	14,5	55,5	23,2	0,0	29,0
Muller	0,0	0,0	1,1	100,0	0,0
Valmet	0,0	27,7	31,0	0,0	0,0
Yanmar	36,8	0,0	0,0	0,0	0,0
SLC	0,0	0,0	0,0	0,0	34,0

Fonte: Anfavea

Anexo 3

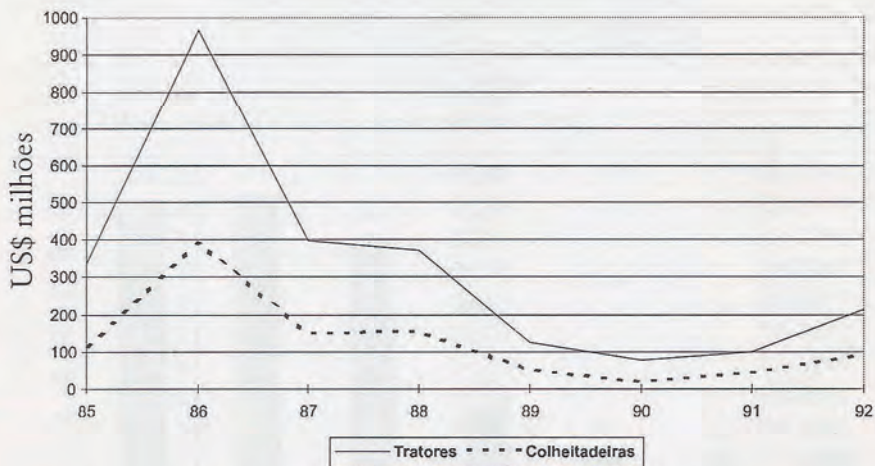
Tratores de rodas – Brasil Composição por faixa de potência



Fonte: Anfavea (1994 dados até abril)

Anexo 4

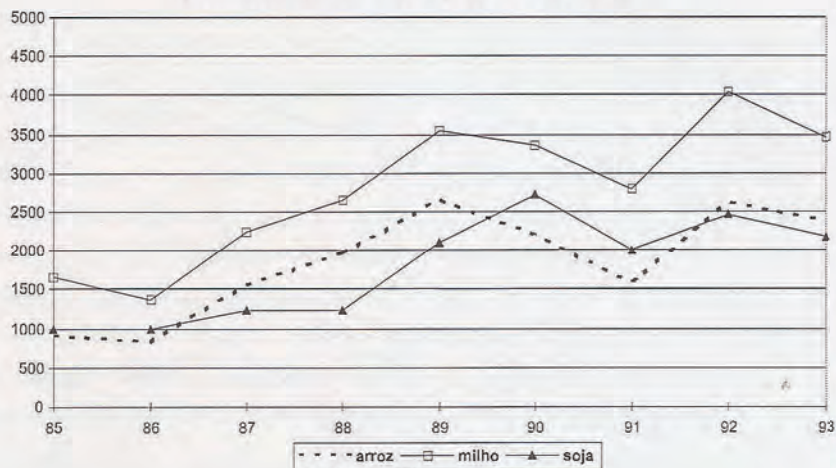
Crédito agrícola – 1985/1992



Fonte: Anfavea

Anexo 5

Relação de troca – Médias Anuais
(Quantidade de sacas para um trator)



Fonte: Iochpe-Maxion

Anexo 6

Brasil: Desempenho da Safra de Grãos
Médias Móveis Trienais (1980-1993)*

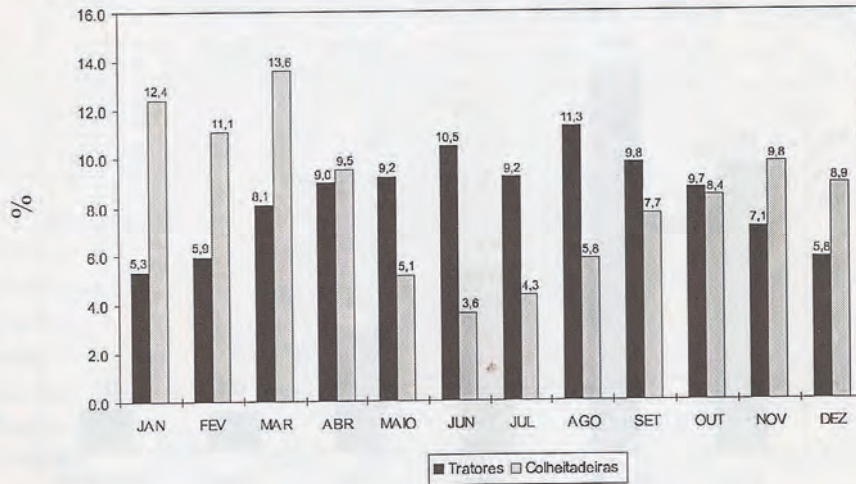
	Produção (milhões de ton.)	Valor (bilhões de US\$)
1980-82	48,90	18,30
1981-83	47,30	16,70
1982-84	48,30	17,30
1983-85	50,10	17,90
1984-86	51,60	18,70
1985-87	53,80	15,60
1986-88	55,50	14,50
1987-89	61,20	14,40
1988-90	59,80	13,10
1989-91	57,50	11,60
1990-92	57,00	9,70
1991-93	61,30	10,40

* Nota: Inclui algodão, arroz, feijão, milho e soja

Fonte: Agroceres

Anexo 7

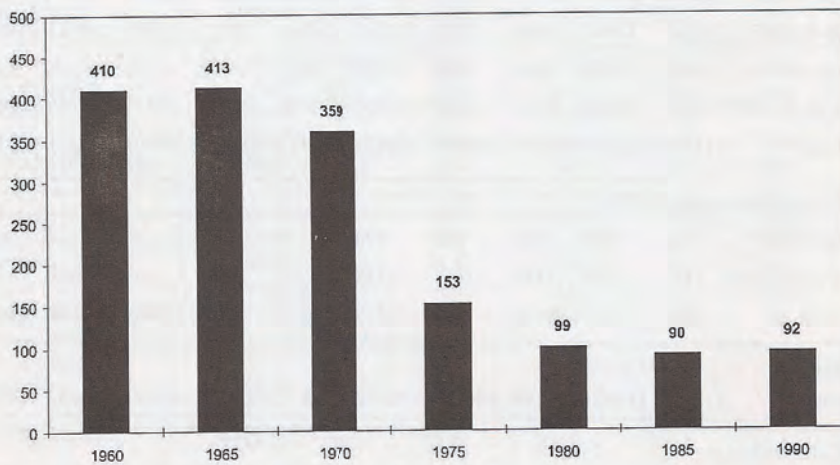
Sazonalidade em máquinas agrícolas
Distribuição das vendas ao longo do ano



Fonte: Iochpe-Maxion

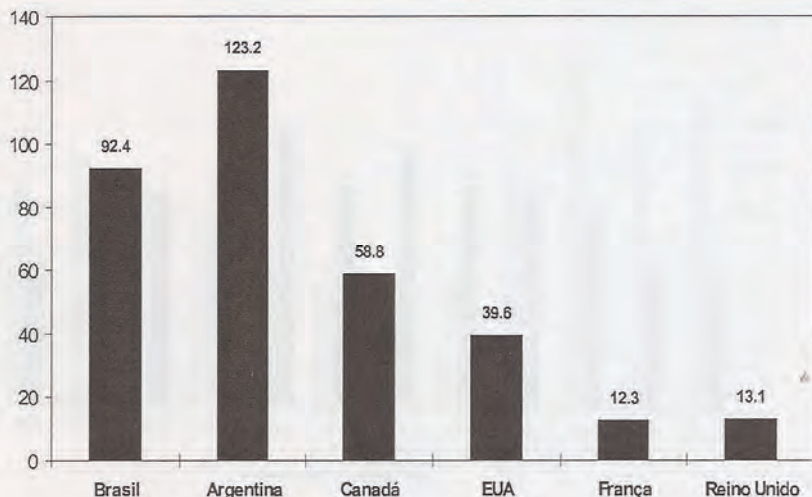
Anexo 8

Índice de Mecanização – Brasil
(HA/Trator)



Fonte: Anfavea

Anexo 9

Índice de Mecanização – 1990 – Mundo
(HA/Trator)

Fonte: FAO, IBGE

Anexo 10

EUA – Vendas por faixa de potência
Tratores e colheitadeiras (unidades)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Trator tração duas rodas										
até 40 HP	51010	57214	61648	59902	54741	46926	42040	35895	33902	38026
40-100HP	38253	37847	30848	30718	33160	34910	38411	33891	34553	35500
100-140HP	9843	7300	5148	5089	4320	5214	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
+ de 140 HP	14653	10400	9113	10822	11802	15369	22797	20119	15749	19008
Total	113759	112761	106757	106531	104023	102419	1032487	89905	84204	92534
Trator tração quatro rodas										
até 200HP	1533	1087	595	602	998	1125	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
+ de 200 HP	2442	1825	1442	1051	1731	3026	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total	3975	2912	2037	1653	2729	4151	5102	4069	2648	3302
Tratores										
Total	117734	115673	108794	108184	106752	106570	1037589	93974	86852	95836
Colheitadeiras										
total	11422	8411	7660	7172	5995	9110	10443	9715	7704	7855

Fonte: Iochpe-Maxion

Anexo 11

Tratores: *Market share* por país – 1993

	Vendas (unid.)	MF (%)	CASE (%)	DEERE (%)	FIAT (%)	FORD (%)
R. Unido - Irlanda	20753	22,3	19,1	15,9	4,1	22,3
França	23139	14,0	10,8	13,4	14,3	5,9
Alemanha	27061	5,5	13,7	16,3	4,4	1,7
Espanha	12572	7,4	3,3	21,4	14,4	4,7
Suécia	1858	12,3	11,3	13,2	8,2	9,4
Dinamarca	1553	16,3	12,6	11,4	11,6	15,8
Noruega	2414	20,0	7,7	11,9	8,2	9,7
Itália	24683	4,3	0,8	3,3	31,6	2,4
Outros	23440	10,1	7,0	7,0	10,3	7,0
Total Europa Occidental	137473	10,7	9,5	12,3	13,0	7,2
Total EUA + Canadá	111150	7,6	17,0	34,0	0,4	21,0
México	6252	17,1	1,0	39,2	0,0	40,8
Brasil	24119	43,5	0,0	0,0	0,0	15,5
Argentina	4100	27,4	0,2	11,0	4,9	2,4
Peru	153	20,9	0,0	3,9	1,3	2,6
Outros	6088	19,4	5,6	11,2	6,1	24,2
Total América Latina	40712	34,1	1,0	8,8	1,4	19,3
Líbia	3457	82,0	0,0	0,0	0,2	0,0
África do Sul	5238	28,1	3,5	22,4	18,7	25,8
Outros	6157	34,1	12,1	2,4	14,7	14,6
Total África	14852	45,0	6,8	6,8	11,3	13,3
Irã	8080	82,9	0,0	1,2	0,0	0,0
Arábia Saudita	1185	27,7	3,5	16,1	23,1	4,6
Turquia	33358	47,9	0,0	0,0	44,1	0,1
Outros	4186	13,6	5,6	3,4	6,7	4,8
Total Oriente Médio	46809	50,3	0,6	0,9	32,6	0,6
Índia	132200	16,3	21,9	0,0	0,0	9,0
Paquistão	14690	61,7	0,0	0,0	33,7	1,0
Austrália	6207	6,3	16,4	19,3	9,0	12,2
Outros	18937	14,4	4,1	13,6	11,3	20,1
Total Ásia-Oceania	172034	19,6	17,9	2,2	4,4	9,6
Leste Europeu (import.)	1340	12,5	4,5	8,6	27,8	16,8
Total Mundo (*)	524370	19,2	12,3	12,1	8,4	11,5

(*) Exclui: China, Japão (abaixo 40 cv) e Leste Europeu

Fonte: Iochpe-Maxion

Anexo 12

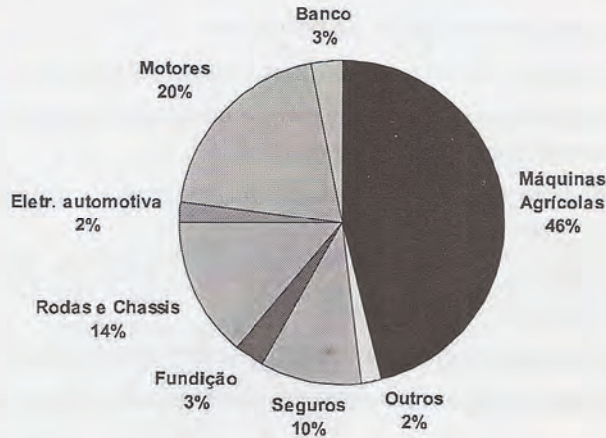
Custos de Produção e Comercialização de Soja
(US\$/ton.)

	Brasil	EUA	Argentina
Custos Variáveis			
Semente	20	9	16
Fertilizantes	30	7	2
Defensivos	15	21	9
Mão-de-obra	3	2	2
Máquinas	19	17	27
Juros	24	4	3
Outros	11	1	1
Subtotal	122	61	60
Custos Fixos			
Depreciação	15	27	11
Mão-de-obra	2	11	8
Outros	7	26	14
Terra (arrend.)	20	50	12
Subtotal	44	114	45
Custos na fazenda	166	175	105
Comercialização			
Impostos	32	0	53
Transp/embarque	36	18	19
Quebra/corretagem	2	2	2
Subtotal	70	20	74
Custo do prod. posto no porto	236	195	179

Fonte: Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais

Anexo 13

Grupo Iochpe – Composição do Lucro (1993)



Anexo 14: As máquinas da nova tecnologia

Este anexo é um resumo esquemático do artigo "Trends in tractor design with particular reference to Europe", de K. T. Renius, publicado no Journal of Agricultural Engineering Research, 1994, 57:3-22.

No artigo, o autor comenta a transformação pela qual os tratores vêm passando nos países desenvolvidos. De modo geral, a tendência é de que o trator deixe de ser um produto genérico e massificado, evoluindo para um produto *consumer-specified*, produzido em menores quantidades e a um custo unitário maior. As conseqüências desse novo tipo de produto sobre a indústria de mecanização dizem respeito a uma maior concentração, assim como maior cooperação, flexibilidade e conceitos modernos de qualidade.

Algumas das características apontadas dessas novas máquinas são as seguintes:

- a) uso crescente de componentes e instrumentos eletrônicos para o controle, informação e automação do trabalho;
- b) substituição dos sistemas analógicos pelos digitais, para leitura, transmissão e processamento de dados;

- c) redução no peso específico do trator, (kg/kw), reduzindo o consumo e a compactação do solo, entre outras vantagens;
- d) velocidade máxima da ordem de 40 km/h;
- e) freios a disco nos dois eixos;
- f) redução da emissão de poluentes;
- g) sistemas eletrônicos de injeção de combustível;
- h) transmissões mais eficientes e com maior número de funções eletrônicas (*powershift* etc.);
- i) projeto ergonômico da cabine, assento e comandos (*human engineering*);
- j) melhora das condições de segurança, inclusive nos sistemas de engate de implementos;
- l) aprimoramento e intensificação dos sistemas hidráulicos;*
- m) óleos vegetais aditivados para sistemas hidráulicos e transmissões.

Revisitando a Iochpe-Maxion em 1996

Martin Jayo

“Revisitar” não é a palavra mais adequada para o que faremos aqui. A empresa que estudamos em 1994 não existe mais como divisão do Grupo Iochpe, tendo sido adquirida em meados de 1996 pela AGCO Corporation, controladora da Massey Ferguson International. Retornar à nossa velha conhecida significa, na verdade, conhecer uma nova empresa, a AGCO do Brasil.

O que levou à transferência? Que mudanças ela trouxe às estratégias de mercado e de produtos? Quais os desafios identificados para se manter a liderança daqui para a frente? A melhor forma de responder a essas questões é retomarmos a história destes dois anos desde seu início.

Desempenho do mercado, competição global e internacionalização

Nosso ponto de partida é a constatação de que, nestes dois anos, o mercado de tratores no Brasil passou por uma crise de vendas muito acentuada, ocorrendo ao mesmo tempo um aumento no grau de internacionalização do setor. Atualmente, mais de 90% do mercado está sendo ocupado por grandes grupos internacionais, proporção não verificada há vários anos.

Com relação à evolução das vendas, os tempos foram difíceis para as empresas estabelecidas no mercado: de um volume de 38 mil unidades comercializado em 1994, as vendas despencaram para 17 mil em 1995 e 10 mil, aproximadamente, em 1996. Por si só, esses números indicam uma crise sem precedentes: o volume de vendas da indústria em 1996 é o mais baixo desde 1969.

Um desempenho a tal ponto desfavorável certamente não estava nos planos da indústria há dois anos. Naquela época, as expectativas do setor

eram de um mercado estabilizado acima da marca de 20 mil unidades anuais. O que não se previa, entretanto, eram as dimensões que a crise de renda e endividamento da agricultura iria adquirir em 1995, quando os preços agrícolas em baixa, juntamente com as altas taxas de juros praticadas no mercado, minaram a capacidade de investimento do setor agrícola.

A indústria de tratores, que já vinha de um período de vendas bastante instável, sofreu impactos mais do que diretos. Em muitos casos, as dificuldades financeiras das empresas tornaram-se preocupantes, tanto entre produtores de tratores, colheitadeiras e implementos quanto nas redes de comercialização. Por outro lado, nota-se que, apesar das dificuldades, o setor tem considerado a situação transitória, refletindo um momento desfavorável da agricultura. As expectativas são de um retorno das vendas ao patamar mínimo de 20 mil unidades anuais, já a partir de 1997.

Essa expectativa parece estar sendo compartilhada pelos grupos internacionais. Diante dela, atores importantes do cenário global, como a John Deere e a IH-Case, passaram recentemente a investir e a intensificar a concorrência no mercado brasileiro. A John Deere, que atuava no Brasil por meio de uma coligação com a SLC no mercado de colheitadeiras, iniciou em 1996 suas atividades diretas com a instalação de uma planta de tratores. Quanto à IH-Case, espera-se sua instalação para 1997.

A AGCO Corporation, que em 1994 comprara da Varsity o controle da Massey Ferguson International, não ficou fora dessa tendência. Mesmo porque, dentro de um ambiente de crescimento da competição em plano global, interessava à empresa estabelecer controle da marca Massey Ferguson no Brasil e no Mercosul, onde passa a atuar em operação integrada com suas fábricas da França, Inglaterra e Estados Unidos. Foi isso que levou às negociações que em 28 de junho de 1996 se concretizaram com a compra da Divisão de Máquinas Agrícolas e Industriais do grupo Iochpe-Maxion.

Estratégia tecnológica e de produtos

Torna-se desnecessário dizer que a crise dos últimos anos desencorajou o lançamento de novos produtos. As empresas do setor viram-se obrigadas a postergar quase todos os projetos nesse sentido, à espera de uma melhora na capacidade de investimento da agricultura, e na sua própria. Com isso, o avanço na incorporação de tecnologia microeletrônica, que em 1994 era apontado como estratégia importante de competição, ficou estagnado durante estes dois anos.

Por outro lado, como tendência de desenvolvimento e estratégia tecnológica a médio e longo prazos, a sofisticação das máquinas com inclusão de tecnologias de informação microeletrônicas está extremamente presente. É cada vez mais evidente a concentração de esforços tecnológicos naquilo que se convencionou chamar de *precision farming*, ou agricultura de precisão, termo que em 1994 ainda não estava difundido. O princípio básico é a obtenção de ganhos em termos de custos e preservação ambiental, fazendo-se uso de tecnologias de informação para administrar variáveis de controle operacionais de acordo com as características específicas do solo de cada trecho cultivado.

Longe de avançar significativamente na incorporação de novas tecnologias, a estratégia de produtos da empresa nestes dois anos limitou-se ao lançamento de um modelo no topo da linha (MF 680, com 173 cv de potência) e à retirada do mercado de todos os produtos com a marca Maxion.

Quanto à possibilidade de delinear-se uma estratégia rumo ao mercado de tratores de baixo custo (“trator popular”), embora a demanda por esse tipo de equipamento permaneça inalterada no Brasil da mesma forma que há dois anos, a possibilidade de evolução nesse terreno esbarra na disponibilidade de recursos para financiar o investimento do pequeno agricultor, potencial cliente desse tipo de equipamento. Este tipo de produtor tem baixa capacidade de investimento e o sistema financeiro o considera um cliente de alto risco. A saída que resta – financiamento do Estado – está afastada das atuais linhas da política governamental para o setor agrícola.

Comercialização

A rede de concessionários Massey Ferguson permanece como a mais estruturada do país, apesar de ressentida por problemas financeiros decorrentes dos resultados desfavoráveis dos dois últimos anos.

Ainda no que toca à comercialização, em 1994 a venda por equivalência-produto era apresentada como uma solução adotada pela Empresa para reduzir os riscos do agricultor no financiamento. Atualmente essa modalidade de venda não está mais sendo praticada pela empresa. Apesar de bem-sucedidos em alguns produtos como o leite, que apresentou preços estáveis, os contratos de equivalência-produto nas demais *commodities* ocasionaram prejuízos para a empresa, tendo em vista as variações nos preços das *commodities*. No lugar da equivalência-produto, o sistema de consórcio voltou a crescer e hoje representa mais de 15% das vendas.

Considerações finais: questões críticas para a Empresa

Em 1994, o estudo de caso apontava, como condição para a manutenção da liderança da Iochpe-Maxion, a necessidade de uma reformulação estratégica para poder ofertar eficientemente as novas tecnologias que estavam a ponto de ser introduzidas em maquinário agrícola. Um estreitamento das relações com o cliente e uma maior interação com os demais fornecedores de insumos e tecnologia no pré-porteira eram indicados como os principais desafios a serem perseguidos. Tratava-se, em suma, de *se definir a companhia numa formulação integrada e sistêmica de agribusiness*, para não perder mercado em uma corrida tecnológica prestes a se iniciar.

De lá para cá, o que pudemos ver foi que, por obra das dificuldades de conjuntura, dois anos se passaram sem que essa “corrida” se concretizasse de fato. No entanto, tudo indica que daqui para a frente a agricultura – e o investimento na agricultura – tende a se recuperar, e sem dúvida isso trará fôlego aos fabricantes de tratores para retomar sua disputa pelas fatias do mercado após um “lapso competitivo” de dois anos. Nestas condições, apesar do tempo passado, muitos dos problemas e questionamentos que o estudo de caso propunha para a Iochpe-Maxion continuam atuais e extremamente relevantes para a AGCO do Brasil.

Notas de apoio didático e teórico

O estudo de caso da Iochpe-Maxion, elaborado em 1994, possui o atrativo de apresentar questionamentos de ordem estratégica que continuam na ordem do dia. A agricultura de precisão é uma novidade tecnológica que se apresenta à agricultura e aos setores que interagem com ela, em nível mundial e também no Brasil (com a inevitável defasagem), como uma tendência clara para os próximos anos e décadas. A efetiva introdução dessa nova tecnologia, no entanto, parece exigir das empresas fabricantes de tratores e máquinas um esforço de reformulação estratégica, ou de coordenação das suas relações/transações com o cliente agrícola. O problema remete a análise para uma abordagem de sistemas agroindustriais, ou de *agribusiness*: o que está em jogo é a coordenação de uma cadeia de produção, cujo produto final é o equipamento de mecanização agrícola, em cuja produção agentes de setores ou segmentos separados interagem.

Para um maior detalhamento sobre a agricultura de precisão, seus princípios básicos e seus atributos tecnológicos, recomenda-se os textos abaixo:

- ▷ JOHANSEN, C. J., "Precision farming: an overview", artigo veiculado na Internet: [<http://pasture.ecn.purdue.edu/~mmorgan/PFI/over.html>], abril de 1995.
- ▷ LOWENBERG-DEBOER, J., "Economics of precision farming: payoff in the future", artigo veiculado na Internet: [<http://pasture.ecn.purdue.edu/~mmorgan/PFI/pfiecon.html>], fevereiro de 1996.
- ▷ RENIUS, K. T. 1994. "Trends in tractor design with particular reference to Europe", *Journal of Agricultural Engineering Research*, vol. 57.

Sobre o estágio tecnológico atual da indústria de tratores e máquinas agrícolas no Brasil e as estruturas de comercialização de tratores e demais equipamentos, pode-se indicar:

- ▷ DAHAB, S. S., 1993. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de máquinas agrícolas*, IE/Unicamp, Campinas.
- ▷ JOHNSON, R. G. & KRAUSE, M. A., *Market potential for northern plains farm equipment in Brazil*, North Dakota State University, *Agricultural Economics Report*, nº 338, dezembro de 1995.

Para uma discussão de alguns tópicos relacionados ao estudo de caso, sob uma ótica teórica de sistemas agroindustriais, veja:

- ▷ JAYO, M. "Adoption of technology in Brazilian agriculture: information technologies in agricultural machinery", in Ritter, U.P.(org.), 1996. *Problems of structural change in the 21st century*, Veruven, Frankfurt; Iberoamericana, Madrid.

Por fim, para um detalhamento sobre a metodologia de sistemas agroindustriais, ou de *agribusiness*, os textos indicados são:

- ▷ GOLDBERG, R. 1968. "Agribusiness coordination: a systems approach for the wheat, soybean and Florida orange economies", Harvard University, Divisão de Pesquisa.
- ▷ FARINA, E. M. M. Q. & ZYLBERSZTAJN, D. 1994. "Competitividade e organização das cadeias agroindustriais", PENSA-USP, São Paulo.

Sobre os autores

- ▷ Decio Zylbersztajn: professor associado do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Coordenador do PENSA.
- ▷ Elizabeth M. M. Q. Farina: professora associada do Departamento de Economia, FEA-USP. Coordenadora-adjunta do PENSA.
- ▷ José Luiz Tejon Megido: professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).
- ▷ Luiz Antonio Pinazza: engenheiro agrônomo, diretor da Agroceres.
- ▷ Márcio Bobik Braga: professor do Departamento de Economia, FEA-USP (Ribeirão Preto).
- ▷ Marcos Fava Neves: professor do Departamento de Administração, FEA-USP (Ribeirão Preto), membro da equipe do PENSA.
- ▷ Martin Jayo: economista, mestrando em Economia (IPE-USP), pesquisador da FIPE-USP e do PENSA.
- ▷ Paulo Furquim de Azevedo: professor doutor da Universidade Federal de São Carlos.
- ▷ Samuel Ribeiro Giordano: engenheiro agrônomo, coordenador dos cursos de extensão do PENSA.
- ▷ Sérgio Giovanetti Lazzarini: mestre em Administração pela FEA-USP, engenheiro agrônomo pela ESALQ/USP, membro da equipe do PENSA.

Livro já publicado pela parceria Pioneira – PENSA

*Claúdio A. P. Machado Filho, Eduardo E. Spers,
Fábio R. Chaddad e Marcos F. Neves*

AGRIBUSINESS EUROPEU

Os autores, todos integrantes do PENSA - Programa de Estudos e Negócios do Sistema Agroindustrial, nos trazem nesta obra, escrita de forma clara e objetiva, a atual situação e tendências do Agribusiness no Continente Europeu, o que em um mundo globalizado onde as informações tem difusão instantânea e a competitividade não reconhece fronteiras, serve a todos nós como um verdadeiro manual de desenvolvimento estratégico.

Dividida em 5 capítulos, a obra abrange os seguintes temas:

- 1** – Agribusiness: A Origem, Os Conceitos e Tendências na Europa.
- 2** – O Ambiente Institucional e Comercial Europeu.
- 3** – O Papel da Qualidade na Europa.
- 4** – O Consumo de Alimentos na Europa.
- 5** – A Distribuição Varejista de Alimentos na Europa.

Destina-se a todas as pessoas envolvidas na macro cadeia alimentar, compreendendo desde o estudo de viabilidade até sua aquisição pelo consumidor final, bem como a todos os estudantes de Administração Agrícola e áreas correlatas.



Com o objetivo de discutir estratégias empresariais utilizadas em organizações agroindustriais de alimentos e fibras, o PENSEA – Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial – apresenta neste livro seis estudos de caso que mostram situações-problemas reais de empresas e cooperativas nacionais e internacionais.

Questões como sucessão, mudanças nas regras do jogo competitivo, crescimento e formas organizacionais alternativas estão presentes nestes estudos de caso, visando auxiliar estudantes e executivos a desenvolverem habilidades para identificar e caracterizar questões relevantes a partir de situações complexas e aprender como proceder em situações que exigem decisões estratégicas.

Contendo uma breve análise do ambiente institucional e competitivo em que a empresa atua, assim como características básicas do negócio em questão, o estudo de caso reúne grande quantidade de informações para que se chegue à situação-problema e com isso se possa desenhar diferentes possibilidades de ações estratégicas. Ao final de cada caso, apresentam-se questões para orientar as discussões, bem como uma breve bibliografia de apoio e as linhas teóricas que sustentam o texto, o que permite estender o uso do livro a cursos de graduação e pós-graduação com a ilustração de conceitos teóricos desenvolvidos.

ISBN 85-221-0097-7



9 788522 100972