



Transformando pessoas através da agricultura.
Transformando a agricultura através de pessoas.

Como a Diversificação na Produção é Compreendida e Utilizada por Produtores para Gerir Riscos

POR ARTUR H. L. FALCETTE
Nuffieldiano 2018

Patrocinado por: Nufarm



Nuffield International, 2021.

© Nuffield Brasil 2021.

Todos os direitos reservados.

Esta publicação foi escrita de boa fé com base nas informações disponíveis na data da publicação sem qualquer verificação independente. A Nuffield Brasil não garante ou garante a precisão, confiabilidade, integralidade da atualidade das informações nesta publicação nem sua utilidade para alcançar qualquer propósito.

Os leitores são responsáveis por avaliar a relevância e exatidão do conteúdo desta publicação. A Nuffield Brasil não será responsável por qualquer perda, dano, custo ou despesa incorrida ou decorrente do uso de qualquer pessoa ou baseando-se nas informações desta publicação.

Os produtos podem ser identificados por nomes proprietários ou comerciais para ajudar os leitores a identificar tipos específicos de produtos, mas isto não é, e não tem a intenção de ser, um endosso ou recomendação de qualquer produto ou fabricante. Outros produtos podem ter um desempenho tão bom ou melhor do que aqueles especificamente mencionados.

A Nuffield Brasil incentiva a ampla divulgação de suas pesquisas, proporcionando que a organização seja claramente reconhecida. Para qualquer consulta relativa à reprodução ou confirmação, entre em contato com a Nuffield Brasil.

Informações para contato com o nuffieldiano:

Artur H. L. Falcette

Sapé Agro

Maracaju, MS, Brasil

Telefone: +55 67 99973-1783

Email: artur@sapeagro.com.br

Ao enviar este relatório, o nuffieldiano concordou com a Nuffield Brasil em publicar este material na sua forma editada.

Informações para contato NUFFIELD BRASIL:

Nuffield Brasil

Email: sally@nuffield.com.br

Sobre a Nuffield Brasil

Uma instituição e network de confiança internacional alinhada a conceitos vanguardistas de desenvolvimento sustentável, focada na capacitação de líderes e na excelência do agronegócio em qualquer que seja o país, propondo a troca construtiva de ideias em detrimento a barreiras nacionalistas.

Ao todo são cerca 1800 “Nuffieldianos”, com colaboradores presentes em mais de 40 países e 100 investidores de diferentes setores agrícolas, países, idades. Os países membros organizam anualmente suas próprias conferências nacionais afim de construir e trocar conhecimentos, experiências e ampliar a rede de contatos.

Grande parte do sucesso da Nuffield é gerado através de trabalhos voluntários dos nossos associados, atraindo recursos financeiros para investir em busca de soluções para o setor do agronegócio e também para a sociedade como um todo.

Cada associação é administrada de forma profissional e enxuta, com parceiros financeiros do setor privado e entidades filantrópicas patrocinando as vagas no programa de bolsas Nuffield. No Brasil, a Associação NuffieldBR, associação sem fins lucrativos com inscrita no CNPJ: 28.169.598/0001-66, foi estabelecida em maio de 2017.

Atualmente, aqui no Brasil somos 14 Nuffieldianos e contamos com 6 Investidores. Além dos investidores, possuímos com uma rede de parceiros em eventos, bem como de parceiros do próprio programa de bolsas da Nuffield.

Saiba mais: <http://www.nuffield.com.br>

Agradecimentos

Nesses quase dois anos como bolsista da Nuffield, tive o privilégio de visitar e conversar com pessoas de mais de trinta países, seja em viagens individuais, seja durante meu GFP, ou ainda participando de eventos de organizações que fazem parte da rede Nuffield. Minha busca por entender dois temas particulares do nosso setor Agro me fizeram mais tarde entender que as respostas são escassas e que vivemos em um mundo de cada vez mais dúvidas e incertezas.

Seria injusto tentar agradecer cada uma das pessoas que tiveram papel fundamental nessa jornada de dúvidas e crescimento que tomou parte da minha vida nos últimos dois anos, pois foram muitas e com diferentes papéis, igualmente importantes. Algumas poucas, no entanto, foram muito além do que se poderia esperar e, assim sendo, faço questão de mencioná-las.

Minha esposa, Carlyne, por aguentar a distância, assumir mais responsabilidades e cuidar sozinha de nossa família na minha ausência.

Sally, por me apresentar a Nuffield, me encorajar a participar e sempre inspirar e apoiar a todos os scholars.

Eduardo, à Sapé e sua equipe, por terem me ensinado praticamente tudo que foi fundamental na minha seleção para a bolsa e pela paciência e apoio durante os dois anos que a ela me dediquei.

Jim Geltch, por ser quem é e agir do jeito que age, servindo a todos nós como exemplo, ainda que não tenha pretensão de ser.



GFP Group – Baladna – Qatar – Abril/2019

Para meus amigos Uncle Scott, Bex, Tom, Clare Bear, Patty, Susky, Mark e Be(i)n, que fizeram nosso GFP incrível e me proporcionaram aprender e crescer em cada um dos dias em que estivemos juntos.

À Nuffield International e ao meu patrocinador, Nufarm, por viabilizarem essa experiência única e incrível.

Índice

1. Sumário Executivo.....	7
2. Introdução.....	9
3. Metodologia.....	10
4. Resultados dos Dados Coletados.....	11
4.1. Escala Vs. Escopo.....	16
4.2. Paradoxo Especialização/Diversificação.....	17
5. Outras Histórias.....	21
<i>A Influência do Processo Histórico e Da Cultura.....</i>	<i>21</i>
<i>A Influência do Comunismo.....</i>	<i>22</i>
<i>Subsídios.....</i>	<i>24</i>
<i>Qatar e a sua Segurança Alimentar.....</i>	<i>26</i>
<i>As Complexidades da África.....</i>	<i>31</i>
<i>Estudo de Caso África – Café.....</i>	<i>32</i>
6. Conclusões.....	33
7. Recomendações Para o Produtor.....	35
8. Referências.....	36

Tabela de Figuras

Figura 1: Bezerro da raça Brangus recém-nascido em área de integração lavoura-pecuária na fazenda Sapé, no estado de Mato Grosso do Sul – Brasil. Na foto, observa-se a pastagem de <i>Brachiaria ruziziensis</i> em consórcio com o milho, recém-colhido.....	20
Figura 2: Supermercado em Doha – Qatar: um rápido tour em um supermercado da cidade nos mostra o quanto o país é dependente das importações para seu abastecimento.....	21
Figura 3: Amostra de solo na Bulgária.....	24
Figura 4: Carrossel principal na Baladna, principal produtora de leite do Qatar.....	25
Figura 5: Autor visitando pivôs de irrigação de alfafa no deserto do Qatar.....	29
Figura 6: Produção de tomate nas estufas de vidro da Hassad, Qatar.....	30
Figura 7: Amostra de solo das planícies agricultáveis do Kenya.....	31

1. Sumário Executivo

O tema de diversificação na produção e como ela tem sido utilizada e compreendida por produtores rurais pelo mundo é complexo, uma vez que a diversificação pode ser e é tratada sob diferentes aspectos por produtores do mundo todo. Esse amplo espectro de análise, é influenciado pelos mais diversos temas, desde questões práticas empresariais, passando até por fatores como a cultura de produção de determinada região, a história daquele país, suas origens e até na relação de sua população com a agricultura.

Motivação do Tema

Minha motivação no estudo do referido tema vem das diversas confusões existentes dentro dele quando discutido em diferentes círculos de produtores rurais e também durante o processo de formação de profissionais no agronegócio. Desde a universidade, quando a gestão de risco é discutida, a ênfase está sempre em torno das ferramentas de mercados futuros, com heads diversos, derivativos, opções, etc.

A diversificação aparece escondida, dentro de alguma disciplina de economia, quando se trata das economias de escopo e escala. Dificilmente dentro de uma discussão estruturada de gestão de risco e de como a empresa, seja ela rural ou não, deve olhar para o tema.

Assim sendo, procurei entender como os produtores rurais, na prática, enxergam o tema, o estudam e consideram dentro da gestão de seus negócios.

Recomendações

As recomendações feitas nesse relatório são muito mais no intuito de encorajar produtores rurais a buscar conhecimento sobre temas específicos do que propriamente criar um receituário sobre o tema. Não se tem também a pretensão de sugerir implementações genéricas, que de nenhuma forma se aplicariam a um grupo grande de produtores, dada a heterogeneidade das empresas e propriedades rurais. Mas sim, tem-se a intenção de gerar reflexão:

- a. O conhecimento sobre o negócio e sua organização deve estar organizado e descrito, independentemente do tamanho da empresa, buscando facilitar sua compreensão, o mapeamento de seus processos, a uniformidade dessas informações dentre os integrantes da empresa e, conseqüentemente, viabilizar o início de análises mais complexas;
- b. Entender e separar, do ponto de vista de análise, as atividades fim e meio da empresa rural é fundamental para a construção de uma estratégia de longo prazo, bem como para a análise de possíveis ganhos de sinergia dentro do negócio, sejam esses ganhos oriundos de diversificação ou não;
- c. Criar matrizes de risco para melhor mapeá-los, entendê-los e geri-los é fundamental para os negócios rurais, buscando assim embasar o planejamento estratégico das empresas, bem como análises de expansão e/ou diversificação;
- d. Especialização e diversificação não devem ser tratadas empresarialmente como paradoxos. Tratam-se, recorrentemente, de processos interdependentes, tendo grande impacto entre si;
- e. As economias, tanto de escala, quanto de escopo, têm grande capacidade de impactar os negócios pela redução do custo médio dos produtos. Dessa forma, recomenda-se ao produtor rural que, através de estudos, busque entender como cada uma se aplica ao seu negócio;
- f. Recomenda-se fortemente que o eventual aumento de complexidade na gestão de um negócio por conta de sua diversificação não seja negligenciado de forma alguma, uma vez que ele, e não somente fatores técnicos e de mercado, pode sim inviabilizar um projeto ou o negócio integralmente;
- g. Recomenda-se o uso de ferramentas de análise de viabilidade técnica e econômica, que devem ser consideradas imprescindíveis para o investimento em qualquer atividade, seja no intuito de diversificar ou não. Nessa fase de estudo devem ser despendidos os recursos necessários para que o estudo possa antecipar diferentes cenários, para que ele também tenha mais acurácia, reduzindo assim, a chance de erro na implementação;

Outros Relatos

Apresento também no relatório alguns relatos de como pude enxergar o tema sob diferentes perspectivas durante as viagens, sejam eles de aplicação direta ou indireta no referido tema. Além disso, alguns dados coletados no intuito de reunir maior quantidade de informação que ajude a definir o conhecimento de produtores sobre o tema, possibilitando assim maior capacidade de gerar recomendações a partir de estudo.

2. Introdução

Deixando de lado um pouco a história da diversificação na produção agrícola, é importante esclarecer qual entendimento produtores rurais tem dela, sejam aqueles que praticam, seja os que não praticam.

Por definição, empresarialmente, a diversificação está intimamente relacionada à economia de escopo e à gestão de risco. Quando uma empresa, independentemente de sua motivação, adota mais de um produto em seu portfólio, ela está diversificando sua produção e, conseqüentemente, sua receita. Como resultado dessa diversificação, a teoria econômica prevê a redução do custo médio do(s) produto(s), gerando assim, economia de escala (PINDYCK e RUBINFELD, 2015). Essa pulverização da receita, através da diversificação do portfólio, é fundamental também na gestão de risco da organização.

Esse raciocínio, no entanto, por mais objetivo, claro e lógico que pareça, está longe de ser a motivação principal dos produtores rurais na diversificação de sua produção, de acordo com as informações levantadas e compiladas nas entrevistas realizadas, apresentadas a frente nesse relatório. Normalmente, esses elementos aparecem no discurso empresarial, após a diversificação da produção, como sendo uma justificativa dada a uma decisão que tem originalmente outro motivador.

Assim sendo, fica claro que existe uma relação entre definição e motivação. Essa relação pode ser paradoxal, quando a motivação da adoção da diversificação não está relacionada a sua definição, ou complementar, quando a diversificação é adotada para que a empresa se aproveite dos benefícios da economia de escopo e da gestão de risco.

3. Metodologia

Para entender melhor a percepção de produtores em relação ao tema, utilizou-se quatro formas de investigação, todas elas aplicadas tanto a profissionais do setor no Brasil, quanto do exterior. A primeira delas, um questionário on line (segundo a metodologia de survey), aplicado a produtores rurais. A segunda, entrevistas presenciais com produtores e profissionais do setor agro, com um roteiro pré definido, buscando capturar as informações necessárias ao entendimento do tema. Essas mesmas entrevistas com roteiro pré-definido foram aplicadas de forma on line. Por último, entrevistas informais, realizadas ao longo das viagens, com produtores rurais e pessoas envolvidas no setor rural de alguma forma.

Os estudos e discussões foram conduzidos no Brasil, mais especificamente nos estados de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, São Paulo, Minas Gerais e Paraná. Fora do Brasil, os países visitados para o estudo do tema foram: Argentina, Bolívia, Paraguai, Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, Alemanha, França, Itália, Bélgica, República Tcheca, Romênia, Bulgária, Hungria, Qatar e Kenya. Além dos países visitados, foram conduzidas entrevistas não presenciais com produtores e membros de organizações de representação de produtores de Chile, Canadá, Suécia, Austrália, Nova Zelândia, Zimbábue e África do Sul.

Especificamente no que tange buscar entender como essas pessoas entendem a diversificação, as questões foram colocadas de forma que o termo diversificação só aparecesse a medida que os entrevistados o trouxessem a conversa, no intuito de não induzir respostas. Além disso, outros temas foram investigados, com o objetivo de entender qual a relação que produtores rurais fariam desses temas com a diversificação.

Agrupando-se as respostas de modo que se obtenha algum tipo de correlação, no intuito de formar clusters de análise, tem-se três grandes grupos:

- No primeiro grupo, Brasil, EUA, Argentina, Canadá, Austrália e Nova Zelândia;
- No segundo, os países europeus e africanos;
- No terceiro, o único representante do oriente médio na análise, o Qatar.

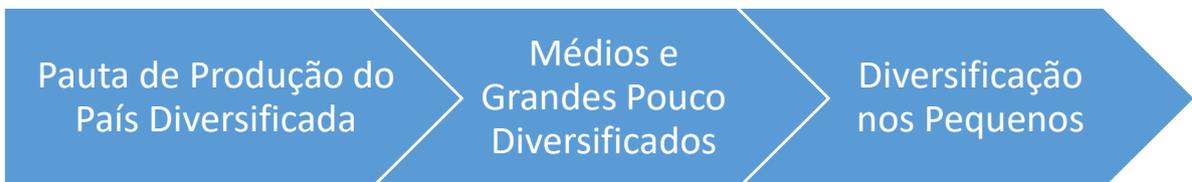
Vale ressaltar que a aglomeração desses países nesses 3 clusters, se dá pelas respostas e evidências coletadas nesses países, não tendo relação alguma com sua estrutura econômica,

social ou produtiva. Também é importante relatar que, por não se tratar de um trabalho científico, nenhuma análise estatística foi aplicada.

4. Resultados dos Dados Coletados

Grupo 1 - Brasil, EUA, Argentina, Canadá, Austrália e Nova Zelândia

Esse grupo foi caracterizado pelo maior conhecimento teórico em relação a diversificação na produção e seus impactos, tanto em termos produtivos, como na gestão de risco. Apesar disso, foi o grupo caracterizado pelo maior número de produtores que não pratica a diversificação na produção, especialmente em algumas regiões e cinturões específicos, fato esse que não se repete nos grupos 2 e 3. Se olharmos a estrutura produtiva dos países integrantes do grupo 1, veremos que eles têm sua pauta de produção muito diversificada, no entanto, quando olhamos dentro das fazendas, individualmente, vemos que a diversificação ainda luta por espaço, especialmente nas propriedades de médio e grande porte.



Vale ressaltar que o trabalho não tem intenção de criticar a existência ou a falta de diversificação em determinadas regiões. Sabe-se que, em muitas situações, a diversificação não acontece por impedimentos técnicos daquela região. São exemplos de regiões nesses países que ainda possuem estrutura de produção pouco diversificada:

- a. Meio Oeste dos Estados Unidos, focado na produção de grãos, especialmente soja e milho. Apesar da região produzir outros produtos, dificilmente encontra-se a diversificação dentro das propriedades;
- b. Norte do Brasil, com grande número de fazendas de médio e grande porte focadas na exploração da pecuária de corte;

- c. Região Centro Oeste do Brasil, com propriedades focadas na produção de grãos ou cana de açúcar ou pecuária de corte, ainda com pouca adesão a sistemas diversificados, ainda que sejam compostos por essas culturas;
- d. Outback Australiano, com foco na produção de gado de corte de forma extensiva;
- e. Algumas regiões da Nova Zelândia, principalmente no sul do país, com foco em pecuária de leite ou ovinos.
- f. Entre outras.

Grupo 2 - Países europeus e africanos

Esse grupo foi caracterizado pela **maior adoção da diversificação na produção**, fato que será melhor discutido e analisado mais a frente. Já com relação ao conhecimento da definição formal de diversificação e seus benefícios, o fato de grande parte dos produtores terem mais de um produto em seu portfólio de produção faz com que exista um discurso mais uniforme e natural em relação a seus benefícios. Esse fato, no entanto, não nos permite inferir a existência de maior conhecimento teórico em relação ao tema, uma vez que as bases produtivas desses países, como já mencionado, são extremamente diversificadas.



É importante ressaltar que os países desse grupo possuem uma quantidade maior de pequenas propriedades em termos percentuais em relação ao total de propriedades agrícolas existentes do que o grupo anterior, por exemplo. Assim sendo, como a diversificação é sempre mais presente nas pequenas propriedades, esse cenário fica caracterizado como regra nessa região.

Grupo 3 - Qatar

A estrutura de produção existente no Qatar é muito particular e sua estrutura básica sequer pode ser comparada com o restante do Oriente Médio em muitos aspectos, apesar de muitos países da região terem o mesmo *modus operandi* na produção agrícola, o de investir pesado na produção e subsidiar preços para garantir segurança alimentar.

A atividade agrícola no país se divide em dois momentos, o período pré bloqueio dos países vizinhos, e o período após o bloqueio (esse importante fato histórico para a formação da estrutura de produção do país em questão será abordado mais a frente). Dados apresentados pelo governo nas visitas realizadas, mostram que a maioria dos empreendimentos agrícolas atuais tem menos de 3 anos e surgiram para suprir necessidades específicas do país e cumprir objetivos claros de segurança alimentar. Dessa forma, a diversificação nitidamente fica de lado nas discussões de formulação dos modelos de negócio, uma vez que os volumes demandados dessas empresas as fazem buscar escala acima de tudo.

Breve Análise dos Dados Coletados

Voltando às questões iniciais de estudo, dentro dos grupos apresentados anteriormente, mais de cem produtores responderam a questões que buscavam entender alguns aspectos relativos ao tema. Um dos principais era como a gestão de risco era compreendida e o que fazia parte dela. Quando perguntados sobre o que consideravam gestão de risco e quais principais pontos/ferramentas dentro da gestão de risco nomeariam, obteve-se o seguinte cenário:

- Somente 10% trouxeram a diversificação como uma das principais ferramentas para gestão do risco.
- 30% desses produtores sequer mencionaram a diversificação ou algum termo semelhante;
- 60% mencionaram a diversificação, mas ela só apareceu no terço final de sua lista;

Por outro lado, termos como mercado futuro, venda futura e *head* dominaram as listas e estiveram quase sempre no topo. Um dos pontos mais interessantes da análise é o fato de que, dentro da amostra utilizada, quase 90% dos produtores praticava a diversificação, tendo

mais do que um produto dentro de seu portfólio agro, mas ainda assim, ou não pontuou o tema, ou deu a ele baixa prioridade.

Essa análise mostra que existe uma tendência, mesmo entre aqueles que praticam diversificação, em desconsiderá-la ou dá-la menor importância enquanto ferramenta de gestão de risco.

Essa inferência é interessante e perturbadora ao mesmo tempo, uma vez que, se criarmos uma linha imaginária, que tem o produtor no início e as ferramentas de gestão de risco espalhadas ao longo dela, com as mais simples e que dependem menos de fatores externos no começo da linha, mais próximas ao produtor, e as mais complexas, com maior dependência de conhecimento específico e influência de fatores externos, mais afastadas dele, no fim da linha, tem-se a sensação de que o produtor está olhando para o mais longínquo, distante e complexo, do que para as questões mais próximas e simples.

Por mais que todo processo de tomada de decisão seja complexo e formado por uma série quase que interminável de fatores, alguns deles pouco objetivos, é difícil imaginar que algumas ferramentas de operação em mercado futuro, com ajustes diários, influenciadas as vezes por taxa cambial, necessidade de intermediários, entre outros fatores, possam estar mais presentes no pensamento do produtor do que a mera análise do que se produzir.

Todas as ferramentas de gestão de risco têm sua importância e, de fato, é difícil dizer qual delas é mais ou menos importante, o que, no entanto, não nos desautoriza a afirmar que a discussão sobre o que produzir é, ou deveria ser, número um na escala de prioridade.

Isso também não deve se confundir com o processo de análise, estudo, implementação e condução de uma nova atividade. Esse sim, indiscutivelmente, é o mais complexo de todos. Tem a ver, no entanto, com considerar a diversificação na produção como uma forma de gerir risco, ter mais rentabilidade (por conta da redução gerada pela economia de escopo) e proporcionar maior sustentabilidade do negócio no longo prazo. E o que pareceu, em muitas discussões é que ela não está sendo considerada como deveria, ou pelo menos, não na mesma proporção que pode trazer benefícios ao negócio.

Diversificação em Perspectiva

Além de dividir as análises nesses grupos, outra conceituação importante é a diferenciação do termo diversificação aplicado dentro de um mesmo sistema de produção, o agrícola. Olhando de maneira mais superficial, ao se colocar uma propriedade rural como única empresa dentro de um portfólio de investimento, independentemente de quantos produtos agrícolas diferentes ela produza, por se tratar exclusivamente de produção agrícola de matéria prima básica, pode-se considerar o portfólio de investimento sem diversificação, especializado nesse tipo de produção. O foco do trabalho, no entanto, é olhar para a estrutura de produção agrícola dessas empresas, no intuito de entender como, dentro do portfólio de produção primária, acontece a diversificação.

Da mesma forma, é importante entender que dentro de um mesmo segmento de produção pode haver diversificação. Como o conceito considerado pelo trabalho diz respeito a economia de escopo, toda vez que ela acontece, pode-se inferir que houve diversificação. A título de exemplo, uma empresa que produz hortaliças, mas que se aproveita dos benefícios da economia de escopo, quando decide produzir mais de um tipo de hortaliça, está sim diversificando portfólio, ainda que dentro do mesmo segmento. Produzir cenoura, beterraba e rabanete, tem impacto positivo do ponto de vista de redução de custo médio e pulverização de riscos de produção e de mercado, em relação a só se produzir um dos três produtos. Sendo assim, existe diversificação de portfólio.

Tanto a economia de escala quanto a economia de escopo, de maneira simplista, abordam da redução do custo médio unitário de produção. No entanto, o que causa essa redução difere em uma e na outra. Na economia de escala, o aumento da quantidade produzida de determinado produto gera essa redução de custo. É o que acontece quando passamos de quinhentos para mil hectares de produção de soja, o custo de produção por hectare tende a ser menor, e assim por diante, até determinado limite, quando passa a existir a deseconomia de escala. Já na economia de escopo essa redução acontece pela inserção de um outro produto no portfólio de produção. É o que acontece quando agricultura de grãos e pecuária são realizadas ao mesmo tempo, uma vez que a produção pecuária pode se beneficiar da produção interna de grãos e pastagens de inverno, sendo possível produzir-se uma arroba de carne a um custo menor. Para maior aprofundamento teórico e técnico no

tema, recomenda-se o acesso a obra de Pindyck & Rubinfeld, sobre microeconomia, que é a base teórica utilizada.

4.1. Escala Vs. Escopo

Como forma de contextualização rápida, se a economia de escopo vem da redução do custo médio de produção quando uma empresa diversifica seu portfólio, a escala é quando essa redução de custos é causada pelo aumento da quantidade produzida de um mesmo produto.

Muitas empresas tratam esses dois tipos de economia como antagônicas, quando na verdade são modelos diferentes e que possuem relações interessantes entre si e que sempre coexistem. Essas relações têm total relação com os conceitos de especialização/diversificação, aparentemente também paradoxais, mas que possuem algumas nuances importantes de se levar em consideração.

Voltando a escala e ao escopo, alguns exercícios são importantes para entender seu relacionamento. Tenha-se como exemplo uma fazenda produtora de milho, em um país aonde somente uma safra anual é possível, como nos EUA. Esse produtor, aproveitando um bom momento de mercado e o fato de produzir milho, resolve construir um confinamento bovino em sua propriedade, em uma área que sequer poderia plantar milho. Imediatamente, pode-se perceber a diversificação de atividade e infere-se, de maneira intuitiva, que haverá economia de escopo. No entanto, sabe-se que tal fenômeno só acontece se houver também a redução de custo médio, o que é facilmente justificado, por exemplo, pelo fato do produtor utilizar seu próprio milho na dieta que, mesmo tendo seu preço de mercado considerado no custo de produção do kg de carne, não terá nenhum custo com frete, logística, contratos, entre outros. Imediatamente, assume-se que o custo médio de produção do kg de carne, ou do animal pronto para o abate, será menor, gerando assim maiores ganhos, graças a economia de escopo. Da mesma forma, parte da mão de obra que trabalha na produção de milho e que ficaria ociosa no restante do ano, poderá ser utilizada nos trabalhos referentes a atividade pecuária, sem custos de rescisão do contrato de trabalho, indenizações, recontrações, etc. Novamente, o ganho fica claro pela economia de escopo.

Um dos insumos base para a alimentação animal nessa propriedade é a Ureia, também utilizada na adubação do milho. Com a demanda do confinamento pelo produto, o volume

demandado dele aumenta em 15% na fazenda, aumento esse capaz de impactar nos preços pagos por esse produtor, uma vez que ele passa a negociar um volume 15% maior. Dessa vez, a atividade nova gera um impacto positivo para a atividade já existente. Esse impacto, no entanto, não está somente relacionado a economia de escopo, estando muito relacionado com o aumento da escala de utilização de um insumo específico. Pode-se assim dizer que a utilização de um insumo produtivo sofreu um impacto de aumento de escala gerado pela diversificação, ou se preferir-se, pelo escopo.

Esse exemplo simples mostra algumas coisas importantes sobre a relação entre economia de escala e escopo:

- a. Não são conceitos completamente antagônicos e paradoxais, existindo entre eles um tipo de interação e inter-relação;
- b. Não se trata de uma escolha binária de um modelo de negócio para a empresa rural, mas talvez de uma evolução do negócio, mais natural para algumas empresas e menos para outras;
- c. O ganho de escala na negociação de um insumo não necessariamente está atrelado somente ao ganho de economia de escala pelo aumento de produção de um mesmo produto;
- d. Uma vez que escala e escopo estão respectivamente ligados a especialização e diversificação, é provável que entre essas também exista relação semelhante da existente entre aquelas, de interação e inter-relação.

4.2.Paradoxo Especialização/Diversificação

Mais forte ainda do que a relação entre escala e escopo, é a relação entre especialização e diversificação. E, novamente, o senso comum nos faz pensar que os dois conceitos sejam paradoxais, o que de fato acontece algumas vezes somente. Para podermos entender a relação entre eles, é importante entender o processo de tomada de decisão pelo qual uma empresa passou no momento em que decidiu se especializar ou se diversificar. Faz-se necessário também entender que não se tratam de decisões absolutas e definitivas, uma vez que podem e devem ser mudadas, buscando acompanhar as dinamicidades do setor agrícola.

Vários foram os casos estudados pra tentar entender a relação que existe entre os conceitos. E foi justamente na observação e estudo, do processo de decisão de alguns produtores, que se fez possível clarear alguns pontos importantes no tema. Alguns dos pontos observados são bem interessantes e merecem mais aprofundamento, pois nos ajudam a entender esses processos de tomada de decisão.

- a. Toda atividade de produção, seja ela agrícola ou não, possui atividades meio e atividades fim. As atividades fim são aquelas totalmente associadas a atividade agrícola daquele produtor, capazes de impactar em grande proporção e diretamente a quantidade e a qualidade do que se produz. Tem-se, por exemplo, na atividade de produção de soja, processos como plantio, cultivo e colheita, que fazem parte integralmente e indiscutivelmente da atividade fim. Mas uma série de outras atividades são demandadas dentro das fazendas no escopo da produção de soja, entre elas: manutenção de máquinas, limpeza e armazenamento do produto, transporte dos grãos, entre outras. O produtor pode muito bem terceirizar sua manutenção ao concessionário que vendeu as máquinas, bem como vender seu produto no momento da colheita, sem necessidade de armazenamento, fazendo ainda a venda na modalidade FOB, ficando o comprador responsável pelo transporte. Dessa forma, esses três tipos de serviços, listados como exemplo, não impactariam de maneira brusca sua produção, seja do ponto de vista de quantidade ou de qualidade. Por esse motivo, pode-se dizer que são atividades meio e não atividades fim. O que acontece muitas vezes é que, por busca de melhoria operacional e, principalmente, redução de custos, os produtores rurais acabam internalizando serviços como os citados, passando a fazê-los dentro de suas empresas. Essa internalização, com o passar do tempo, leva à especialização da empresa nas referidas atividades/serviços meio, dando maior suporte as atividades fim e reduzindo (ou pelo menos deveriam reduzir) os custos de produção. Algumas empresas rurais param por ai e, então, de fato não se estabelece relação nenhuma entre e especialização e a diversificação. No entanto, algumas empresas aproveitam a especialização adquirida nessas atividades e expandem sua atuação. Usando-se exemplos rápidos para ilustrar esse fato, temos o produtor rural que após dominar a limpeza e armazenamento de grãos, passa a prestar esse serviço para seus vizinhos que não possuem essa infraestrutura e,

dessa forma, criam uma nova receita dentro de suas propriedades, além de reduzir o custo médio de seu armazenamento, reduzindo assim seu custo médio de produção de soja. Dessa forma, a economia de escopo aconteceu pela diversificação oriunda de um processo de especialização. Ter capacidade de armazenamento e competência para gerir os estoques, pode proporcionar por exemplo que um produtor de milho entre na atividade de confinamento bovino, uma vez que ele conseguirá mitigar vários custos, como frete, confecção de contratos a, até mesmo, compensar eventuais volatilidades bruscas de mercado. Os exemplos continuam e são inúmeros, mas esses dois já nos ajudam a compreender que especialização e diversificação não são necessariamente antagônicos, podendo um levar ao outro.

b. Em alguns países, como no Brasil, Bolívia e Argentina, os sistemas integrados de produção têm demonstrado a grande capacidade de ganho de resultado pelo aproveitamento de sinergias existentes em diferentes sistemas agrícolas. O sistema de integração lavoura-pecuária, começou a ser estudado e adotado no Brasil não no intuito primário de diversificar a produção. De fato, como mera consequência, ele produziu esse efeito em algumas propriedades, em outras foi capaz de fazer pecuária e agricultura se viabilizarem, hora proporcionando a permanência da pecuária em áreas de solo mais nobre, hora proporcionando a gestão de risco na produção agrícola e a melhoria do perfil de solo através da implantação de sistemas de produção de palhada que, quando pastejados, performam ainda mais. No caso específico da integração lavoura pecuária, especialmente no Brasil, não se pode afirmar que a especialização em uma atividade específica do processo produtivo possibilitou a inserção de outra, gerando assim diversificação. O que ocorre é que a sinergia entre as atividades é tão grande e perceptível, que em alguns lugares é como se elas nunca houvessem existido sem a outra, por mais que, no Brasil, por exemplo, a agricultura de grãos passou a substituir quase que integralmente a pecuária nos solos nobres de estados das regiões sul, sudeste e centro-oeste entre meados da década de 60 até o final da década de 90, quando os sistemas integrados começaram a se popularizar cada vez mais.



Figura 1: Bezerro da raça Brangus recém-nascido em área de integração lavoura-pecuária na fazenda Sapé, no estado de Mato Grosso do Sul – Brasil. Na foto, observa-se a pastagem de *Brachiaria ruziziensis* em consórcio com o milho, recém-colhido. Fonte: autor.

A observação de diferentes estruturas, evoluções de negócios e processos de tomada de decisão nos países mencionados no início do trabalho, possibilita que seja possível desenhar um conceito, que não tem pretensão de ser uma conclusão sobre o tema, mas ajuda a homogeneizar a discussão:

- Diversificação não é uma escolha pontual, é o amadurecimento de um modelo de negócio que visa maximizar os ganhos globais da empresa rural, seja pelas sinergias existentes nos seus processos produtivos, seja pela especialização em atividades meio. O fato é que, quando bem executada, a diversificação de sistemas produtivos tem a capacidade de gerar redução do custo global da empresa, diluir o risco de mercado pela ampliação das fontes de receita, gerando assim, não só resultados globais mais interessantes, como também mais duradouras no longo prazo.

E como quando o assunto é delicado, tal qual a produção de alimentos, sempre se pode contar com alguma empresa, governo ou país que contrarie um pouco a homogeneidade de conceitos. No caso específico do grupo de países estudados caracterizados anteriormente), tem-se o Qatar, que mostra que as vezes diversificação pode não ter nada a ver com o que foi

discutido acima, mas sim com uma estratégia governamental, patrocinada e, até certo ponto, imposta.

No caso específico do Qatar (que será aprofundado mais a frente), menos de 5 estabelecimentos rurais produzem praticamente 100% do alimento produzido no país. Vale ressaltar que o Qatar não tem capacidade de produzir todo o alimento que consome, mas esse percentual tem aumentado ano após ano com o investimento do governo na produção de alimentos para garantir a segurança alimentar.

Assim sendo, a diversificação do portfólio de produção das poucas fazendas existentes no país, tem a ver com a vontade do governo ou de empresas parceiras dele em investir seus recursos na produção do produto x, y ou z, e nada a ver com especialização, atividades meio, sinergia ou qualquer outro conceito que tenha sido discutido anteriormente.



Figura 2: Supermercado em Doha – Qatar: um rápido tour em um supermercado da cidade nos mostra o quanto o país é dependente das importações para seu abastecimento.

5.Outras Histórias

A Influência do Processo Histórico e Da Cultura

É obvio que todos os países do mundo tiveram sua estrutura produtiva moldada por sua história. Como se sabe, desde a primeira revolução agrícola envolvendo o *Homo Sapiens*, que aconteceu 70 mil anos atrás, história, cultura, clima, governos e mercados causam impactos profundos na estrutura de produção desses países, além de inúmeros outros fatores (recomenda-se a leitura de *Sapiens*, de Yuval Noah Harari).

Algumas passagens históricas vivenciadas na prática durante os dois anos de programa da Nuffield são especialmente interessantes para que se possa entender quais impactos esses fatores tem na estrutura produtiva e como, muitas vezes, decisões do tipo diversificar, se especializar ou criar uma sucessão entre as duas, não faz muito sentido, pois existem fatores mais críticos na lista de prioridades de alguns países/empresas ou mesmo fenômenos históricos difíceis de se prever tomam lugar, alterando não só o processo de tomada de decisão de produtores rurais, mas também toda a estrutura política do País, sua estrutura produtiva e, em casos mais extremos, alterando o curso de sua história.

A Influência do Comunismo

O Leste Europeu é uma região muito peculiar do continente Europeu. Apesar de muitos países não terem integrado a extinta União Soviética, eles tiveram regimes comunistas bem rigorosos que, cada um de sua forma e com sua cronologia específica, causaram nessa região impactos que são sentidos e vividos até hoje.

No que tange a agricultura não foi diferente. Países como Romênia e Bulgária, pertencentes ao grupo mais recente de entrantes da União Europeia, tiveram sua estrutura fundiária completamente alterada pelas políticas de produção agrícola e de distribuição de terras durante os governos comunistas que, alinhados com a União Soviética, implantaram a coletivização forçada das propriedades rurais, prática que consistia na expropriação das propriedades rurais particulares, transformando-as em cooperativas ou unidades produtivas estatais.

O legado desse período é vasto e construiu historicamente cada um desses países em suas regiões e no mundo. Para a agricultura, no entanto, foram poucas as contribuições positivas dessa época, mas alguns detalhes chamam a atenção dentro da análise.

A distribuição de terras gera percepções diversas e variáveis, que dependem muito do lugar aonde está posicionado o sujeito na sociedade. Como pode-se imaginar, a percepção de quem teve sua propriedade tomada é diferente da percepção de um desempregado que passou a trabalhar em uma das cooperativas do estado e que antes não tinha essa possibilidade.

Esse efeito paradoxal é ainda mais agravado com a derrocada do comunismo, antecedido pelas grandes crises de abastecimento vividas por esses países, que causariam nova alteração da estrutura fundiária, fazendo com que as propriedades antes expatriadas, que foram aglomeradas, agora fossem divididas novamente, não necessariamente respeitando-se seu tamanho e sua propriedade/posse antiga.

Essa passagem histórica desses países causou efeitos extremos na relação dessas populações com a terra. Aqueles que tiveram suas terras subtraídas, ainda que parcialmente, desenvolveram um sentimento extremamente negativo em relação a atividade agrícola e à terra. Algumas pessoas, que passaram a ter um pedaço de terra ou então passaram a trabalhar dentro de uma das cooperativas viveram situações muito diferentes, desde a geração de oportunidade para alguns que eventualmente não a teriam, até a frustração de pessoas sem a menor aptidão para a agricultura, tendo que forçosamente se tornarem agricultores. E, por fim, com o término do regime, muitos dos então felizes agricultores que tiveram pequenas porções de terra a eles confiadas, perderam tudo.

Toda essa situação criou algumas situações que podem ser bem percebidas em alguns desses países. Primeiro, a ineficiência na retomada da agricultura nesses locais, uma vez que praticamente toda a terra havia sido dividida nas conhecidas fatias de terra do leste europeu, pequenos pedaços de terra de 6 metros de largura, que podem ser avistados por todos os lados em países como Bulgária, Romênia, Hungria e República Tcheca, inviabilizando totalmente qualquer tipo de grande operação que pudesse trazer alguma escala à agricultura. Em segundo lugar, uma geração de pessoas com uma relação extremamente conflituosa com a terra e com a atividade agrícola, o que tem impacto direto na imagem do setor nesses países. Foi possível conversar com pessoas que estiveram dos dois lados da história. Quem perdeu posse de suas terras durante a reforma agrária e estabelecimento das cooperativas e, por isso, tem péssima referência dessa época, bem como daquelas que, de alguma forma passaram a ter acesso a terra, o que não perdurou após o termo da influência do comunismo nesses países, deixando algumas dessas pessoas em situação de extrema pobreza.

E por último, algumas pouquíssimas empresas, especializadas em comprar e trocar terras, tentando ganhar escala e viabilizar a agricultura industrial nesses países. Empresas agrícolas, mas muito diferentes, como o caso de uma das empresas visitadas na Romênia durante o GFP, de propriedade de uma família Irlandesa, aonde 50% do quadro está alocado

em escritórios, dividindo-se entre serviços administrativos e jurídicos de compra, venda e troca de terras.

Nesse ambiente, que ainda por cima está sob o guarda chuva das políticas de subsídio à atividade agrícola da União Europeia, o que produzir nem sempre se trata de uma decisão complexa tomada com base em mercado, eficiência ou qualquer outra coisa. As vezes trata-se de se obter o subsídio mais vantajoso, ou seguir aquilo que sua família faz há mais de um século, de continuar o que sua família começou durante o regime comunista, ou até de se tentar ter a maior eficiência possível, com a escala possível, sabendo que o risco de se viver em situação de extrema pobreza no campo é a realidade da maioria dos proprietários de pequenas faixas de terra, ainda que estejam no continente europeu.



Figura 3: Amostra de solo na Bulgária. Fonte: autor.

Subsídios

Os subsídios são ferramentas de política pública utilizados por países na busca de dar maior competitividade ao seu setor produtivo. Sob o pretexto de diminuir eventuais desigualdades existentes na competição do mercado internacional, alguns países acabam cruzando um pouco a linha da busca por maior competitividade, usando os subsídios como ferramentas de protecionismo de mercado. Deixando julgamentos sobre o tema de lado e

sendo bem simplista, é fato que os subsídios têm a capacidade de gerar distorções no equilíbrio dos mercados, uma vez que possibilitam o deslocamento natural da oferta, demanda e de preços desses produtos subsidiados. Talvez, não houvessem subsídios para a produção de soja na França e na Alemanha, por exemplo, esses países teriam que importar 100% de sua demanda no mercado internacional, o que certamente traria algum impacto a esse mercado, beneficiando os países de fato produtores.

Vale ainda ressaltar que uma das principais críticas relatadas por produtores rurais durante os estudos sobre os sistemas de subsídios agrícolas é o fato de que, por buscarem dar mais eficiência a produtores através de mecanismos artificiais, faz-se com que esses mesmos produtores nem sempre estejam ávidos por buscar a máxima eficiência em sua produção, deixando alguns aspectos básicos de lado, o que de certa forma os atrasaria, em relação ao setor como um todo. Esse ciclo vicioso culminaria com produtores que, com a retirada dos subsídios (por se entender que são ferramentas que devem ser usadas por um período de tempo e não indefinidamente) não seriam de fato capazes em competir no mercado internacional. Um exemplo claro disso é a produção de leite no Qatar. A Baladna, maior produtora de leite do Qatar, produziu leite, de acordo com as informações apresentadas na visita, a mais de 2 dólares por litro em 2018. Esse valor era mais do que 5 vezes o custo de produção de leite no Brasil, o que certamente tornaria viável, para produtores brasileiros, exportar leite em pó para o Qatar, por exemplo.

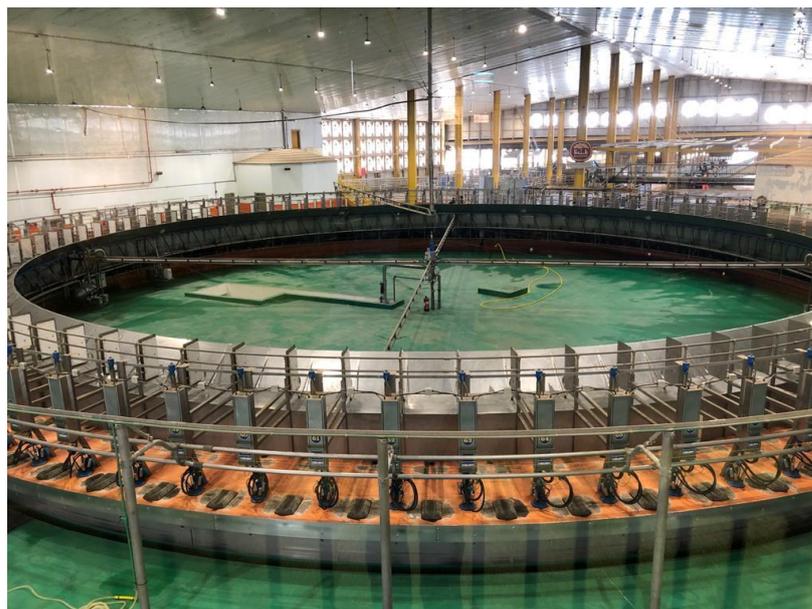


Figura 4: Carrossel principal na Baladna, principal produtora de leite do Qatar. (Fonte: autor)

De maneira geral, independentemente do tipo de subsídio, pode-se averiguar que as políticas adotadas por determinadas países tem a capacidade de influenciar a tomada de decisão de produtores no mundo todo. Dessa forma, podemos estabelecer uma relação entre o tema da diversificação, tomada de decisão e subsídios (ou políticas públicas voltadas para a produção de maneira geral).

Como exemplo, tem-se a União Europeia com um sistema complexo e amplo de subsídios à agricultura, com pagamentos diretos e indiretos. O sistema de pagamentos diretos remunera produtores com base nos produtos que produzem, técnicas que utilizam, insumos, entre outros. Tome-se por exemplo o sistema de pagamento ao qual está submetido o Arnauld, fracês, mas que possui uma operação de larga escala de agricultura na Bulgária, recebendo assim um valor por hectare para cada cultura que possa produzir (soja, no caso dele). Agregado a isso tem-se o subsídio para caso a produção seja orgânica (soja orgânica, então), também pago por hectare. Ainda existe o pagamento por hectare de plantio de cobertura que se faça após a colheita dessa soja, bem como um valor adicional pago para quem incorpora da palhada deixada por essa cultura de cobertura. Sendo assim, temos 4 valores por hectare adicionados a renda do Arnauld. Esse pagamento está atrelado a algumas condições, sejam documentais, de comprovação, ou produtividade, mas nada que passe perto de desafiador, afinal, produtividade a qualquer custo pode ser alcançada facilmente.

O processo de tomada de decisão desse produtor está afetado e, por assim ser, a decisão do que produzir, de como formar o portfólio de produção, de diversificar ou não, está afetada por uma política pública.

Independente do julgamento da validade dessa política quanto ferramenta para promover o fortalecimento do negócio ou do setor, o fato é que ela causa distorções de mercado à medida que insere um novo elemento que tem impacto na decisão do que se produzir.

Qatar e a sua Segurança Alimentar

O Qatar conquistou sua independência do Reino Unido em 1971. O país, historicamente, vive da exploração de petróleo e gás, tendo a maior renda per capita

atualmente no mundo. Trata-se de uma pequena península de 11 mil quilômetros quadrados, com aproximadamente 3 milhões de habitantes, sendo que desses, somente algo em torno de 10% são nativos.

A pequena península cercada por grandes vizinhos, trata-se de um enorme deserto com algumas poucas grandes cidades estabelecidas ao longo do tempo. E, como se pode imaginar, a combinação de deserto, ausência de rios e precipitação anual de 50mm não é compatível de forma alguma com a produção agrícola. E com essa fórmula estabelecida, o país se tornou um dos maiores importadores de alimento do mundo. Até o início de 2017, o país importava praticamente 99% de todo o alimento que consumia, seja de origem vegetal, seja de origem animal, sendo que de suas importações, 80% era de países árabes vizinhos ou próximos (Dados oficiais do Governo, 2018).

O bloqueio comercial, no entanto, mudou essa história, e forçou o país a tomar algumas medidas drásticas no sentido de iniciar uma caminhada à segurança alimentar. Em 2017, a Arábia Saudita liderou um movimento que fez com que outros sete países cortassem totalmente suas relações com o Qatar, utilizando como justificativa para isso o apoio do país ao Irã e supostos financiamentos à organizações terroristas do Oriente Médio, como a Al Qaeda. Os sauditas, bem como seus aliados, proibiram embarcações Catari de atracar em seus portos, fecharam o espaço aéreo para qualquer voo oriundo ou com destino ao Qatar, proibiu totalmente o fluxo de pessoas e bens, deu 48 horas para a retirada de todos os diplomatas Catari de solo saudita e um prazo de duas semanas para que qualquer cidadão Catari retornasse ao seu país de origem.

A atitude saudita, considerada radical pelos Catari, foi o principal efeito da medida foi visto em menos de 24 horas nas gôndolas de supermercados locais, onde alimentos básicos como leite, grãos e carnes simplesmente desapareceram, causando uma enorme crise de abastecimento no país. O país, sob coordenação de seu governo, começou a importar uma grande quantia de alimentos dos EUA, Austrália, Europa, Brasil, entre outros, tentando substituir seus parceiros comerciais típicos (Gulf Crisis: The view from Qatar, 2018).

Mais do que isso, a traumática experiência deu início a um plano nacional de segurança alimentar, com a ambição de rapidamente produzir 60% dos alimentos consumidos no país (dados apresentados em visita à Hassad Foods, 2018). Mas como produzir alimento em um país que historicamente nunca o fez? Como produzir alimento no deserto? Como superar

os desafios que tiram o sono de agricultores em países aonde a agricultura é feita há séculos, onde há relação com a terra e identidade agrícola, diferentemente do caso do Qatar.

HASSAD FOODS

A Hassad Foods, por exemplo, é uma subsidiária do governo do Qatar que tem como objetivo de longo prazo de prover 60% do alimento que o país consome, seja através de importação tradicional, seja por investimento em outros países (logística, infraestrutura, fazendas) para a produção de alimentos que serão importados, seja por investimento em produção no próprio país. (Sugestão de vídeo: Hassad Contribution During Blockade no YouTube)

BALADNA DAIRY

É a maior fazenda de leite do país, com 24 mil vacas holandesas em ordenha, divididas em vários barracões de ventilação cruzada ou de ventilação em túnel, 10 salas de ordenha equipadas com carrosséis de 80 posições e uma infraestrutura gigantesca de recria de novilhas. 100% da silagem utilizada na alimentação das vacas, algo em torno de 21 mil toneladas/mês é importada de outros países, chegando diariamente de navio ao Qatar. (www.baladna.com)

HASSAD ALFALFA FARM

Uma fazenda com vários pivôs de irrigação, produzindo alfafa em um lugar onde, literalmente, nem as moscas sobrevivem. Com precipitação anual de 30mm, a fazenda conta com uma estação de tratamento de esgoto, que realiza um processo de tripla filtragem do esgoto da capital, Doha. Esse esgoto é bombeado por 150 quilômetros até chegar a estação de tratamento e, de lá, é bombeado para os pivôs.



Figura 5: autor visitando pivôs de irrigação de alfafa no deserto do Qatar.

HASSAD FOODS GLASSHOUSE

Utilizando-se das técnicas mais avançadas e eficientes de hidroponia (afinal, água é recurso escasso), uma estufa de vidro com área total de 5,5 hectares produz tomates, pepinos, berinjelas, entre outros vegetais, para abastecer os mercados locais. No verão, a irrigação acontece por 22 horas/dia, tentando minimizar o stress causado pelos 42 graus médios diários.



Figura 6: Produção de tomate nas estufas de vidro da Hassad, Qatar (Fonte: autor).

Esses são alguns, dos muitos exemplos do país, que mostram que seu governo está disposto a investir o que for preciso para garantir a segurança alimentar de seu povo. A grande maioria das empresas visitadas deixou claro que só tem resultado positivo graças aos subsídios e investimentos recebidos do governo.

O governo também investe muito nas parcerias. Alguns produtos não são produzidos no país que, por exemplo, importa quase todos os bovinos e ovinos que abate, São importações de animais vivos, que podem ser terminados em confinamentos no país (com alimentos importados) ou abatidos na sua chegada.

Pelo impacto que a história pode ter na estrutura produtiva de um país, fica claro que elementos que normalmente estão no topo da lista para a tomada de decisão sobre o que produzir, passam a fazer parte do final da lista, se é que estão nela. Entre eles, elementos cruciais como aptidão agrícola, tradição na produção, características climáticas e mercados estrangeiros potenciais. No Qatar, essa decisão é sobre o que se quer produzir e o que o dinheiro permite. Se existe um parceiro comercial sólido, capaz de prover o demandado com contratos de longo prazo e garantias, a relação é estabelecida, caso contrário, o governo está

disposto a gastar o que for necessário, para fazer bem feito, ser tecnicamente eficiente (não necessariamente economicamente) e garantir a oferta.

As Complexidades da África

Provavelmente nenhum lugar do mundo é tão paradoxal quanto o continente africano. Nele, coexistem as maiores belezas naturais do mundo, povos com imensa riqueza cultural, algumas regiões de solo extremamente fértil e de grande aptidão agrícola. Por outro, um processo de colonização extremamente prejudicial ao continente, uma sucessão de governos corruptos e totalitaristas em vários países, regiões que convivem com quase que total ausência de água e cidades que, ao mesmo tempo que abrigam mansões e condomínios dignos de Dubai, tem a maioria de sua população vivendo em condição de extrema miséria.



Figura 7: amostra de solo das planícies agricultáveis do Kenya (Fonte: autor).

Agricultura por lá é um desafio sem precedentes. Por mais incrível que pareça, na maioria das vezes nos pareceu ser mais fácil fazer agricultura nos desertos do Qatar do que em alguns locais do continente africano, como regiões do Quênia visitadas, com 8 meses sem chuva e absolutamente nenhuma estrutura de irrigação ou armazenamento de água. Além

disso, na maioria das vezes essa percepção se deu não por falta de recursos naturais, mas sim de infraestrutura, ambiente institucional, segurança jurídica, entre outros temas.

Como não seria diferente, o processo de tomada de decisão do que e como produzir é cercado por uma série de fatores que, como sempre, estão longe da gestão dos produtores, ficando a cargo de agentes do ambiente institucional, ambiente esse que, com a globalização, torna-se cada vez maior e mais complexo.

Estudo de Caso África – Café

Há décadas atrás, produzir café era um dos negócios agrícolas com maior potencial de ganho para os africanos. A cultura faz parte do portfólio de produção de alguns países até hoje, mas longe de ser o que já foi um dia. Algumas mudanças no mercado internacional de café foram responsáveis pela derrocada da atividade no continente africano, afetando diretamente a tomada de decisão desses produtores.

Um deles foi durante a guerra do Vietnã, quando os EUA enfrentaram enormes desafios dentro do território daquele país. Dentre eles, o consumo de drogas, como heroína, por seus soldados. Estima-se que pelo menos 20% dos soldados americanos voltaram da guerra com algum vício em drogas sintéticas. Esse fator, entre outros, foi fundamental para que o então presidente norte americano, Nixon, financiasse a grande expansão dos programas de combate as drogas. Entre as medidas, estava o financiamento de produtores rurais vietnamitas para que deixassem de produzir plantas utilizadas na sintetização de drogas, passando a produzir outros produtos. O foco foi na produção de café. Nos anos seguintes, o Vietnã se tornou um dos principais produtores do grão, causando mudanças drásticas no mercado da *commodity*, jogando seus preços para baixo e inviabilizando sua produção em locais com menos eficiência produtiva, como era o caso do continente africano.

A decisão de sair da atividade estava tomada e alguém praticamente a tomou pelos produtores africanos. Nesse caso, como em outros, não se trata de diversificar ou não o portfólio. É fato que aqueles que não tinham sua renda dependente somente do café se saíram melhores, mas deixar de produzir café não foi resultado de uma decisão complexa baseada em custo de oportunidade, sinergias, economia de escala, escopo ou seja lá o que for.

Foi uma questão de sobrevivência do negócio, de permanência na terra, uma questão quase que de força maior.

6. Conclusões

A decisão do que produzir pode ser afetada por uma série de fatores e, até certo ponto, serve como justificativa para aqueles que não tem o tema na pauta de discussão ainda. Mas e quem tem sua propriedade em regiões com grande aptidão agrícola, abundância de recurso, que já opera com resultado positivo em alguma atividade agrícola e que tem espaço pra testar e aprender?

A caracterização dos grupos apresentada anteriormente pode dar a falsa sensação de que é possível encontrar algum padrão na tratativa com o tema diversificação entre produtores, sejam eles de países diferentes ou não.

No entanto, a medida em que aprofundam-se as discussões relativas ao tema, fica cada vez mais difícil criar qualquer forma de tipificação, uma vez que, invariavelmente, a discussão caminha para o tema da tomada de decisão que, por sua vez, por se tratar de um processo com grande complexidade, torna a discussão ainda mais desafiadora.

Alguns pontos observados que limitam tanto a visão de diversificação como ferramenta de risco, como o início do processo de mudança para sistemas diversificados são:

- A excessiva caracterização de mecanismos de mercado como as únicas ferramentas de gestão de risco;
- Falta de domínio de ferramentas de análise de projetos e de sua viabilidade;
- Apego emocional a atividade que se pratica, impossibilitando até a mera consideração de outra atividade para a empresa rural;
- Dificuldades de gestão/condução das atividades atuais, impossibilitando a consideração de novas atividades;
- Falta de exemplos práticos e próximos de sistemas diversificados que deram certo;
- No caso de alguns países, como o Brasil, Argentina, México e de outros países que sofreram processo de colonização, a produção monocultorista que

acompanha o país desde os seus ciclos de produção do passado (café, cana de açúcar, etc), normalmente atrelada a escala;

- Processos históricos e/ou de colonização que impuseram ao longo do tempo o cultivo de determinados produtos, criando um ambiente no setor com baixa capacidade de mudança na estrutura de produção;
- Capacidade empreendedora limitada por diversos fatores institucionais,

Seria muita pretensão tentar entender e traduzir o processo decisório de um setor inteiro, global, extremamente diverso e complexo como o Agro. Mas os pontos acima pareceram representar quase que a totalidade dos produtores entrevistados durante o trabalho. Obviamente que cada um desses pontos tem o potencial de se desdobrar em muitos outros, com aspectos ainda mais complexos, uma vez que componentes psicológicos e até totalmente subjetivos fazem parte de todo processo de tomada de decisão.

No entanto, existe um ponto de comum acordo entre os entrevistados e visitados quando o assunto é a diversificação ou mesmo aumento da escala. Apesar dos possíveis ganhos gerados, aumento na complexidade da gestão dos negócios é certo e líquido.

7.Recomendações Para o Produtor

As recomendações feitas nesse relatório são muito mais no intuito de encorajar produtores rurais a buscar conhecimento sobre temas específicos do que propriamente criar um receituário sobre o tema. Não se tem também a pretensão de sugerir implementações genéricas, que de nenhuma forma se aplicariam a um grupo grande de produtores, dada a heterogeneidade das empresas e propriedades rurais. Mas sim, tem-se a intenção de gerar reflexão:

- a. O conhecimento sobre o negócio e sua organização deve estar organizado e descrito, independentemente do tamanho da empresa, buscando facilitar sua compreensão, o mapeamento de seus processos, a uniformidade dessas informações dentre os integrantes da empresa e, conseqüentemente, viabilizar o início de análises mais complexas;
- b. Entender e separar, do ponto de vista de análise, as atividades fim e meio da empresa rural é fundamental para a construção de uma estratégia de longo prazo, bem como para a análise de possíveis ganhos de sinergia dentro do negócio, sejam esses ganhos oriundos de diversificação ou não;
- c. Criar matrizes de risco para melhor mapeá-los, entendê-los e geri-los é fundamental para os negócios rurais, buscando assim embasar o planejamento estratégico das empresas, bem como análises de expansão e/ou diversificação;
- d. Especialização e diversificação não devem ser tratadas empresarialmente como paradoxos. Tratam-se, recorrentemente, de processos interdependentes, tendo grande impacto entre si;
- e. As economias, tanto de escala, quanto de escopo, têm grande capacidade de impactar os negócios pela redução do custo médio dos produtos. Dessa forma, recomenda-se ao produtor rural que, através de estudos, busque entender como cada uma se aplica ao seu negócio;
- f. Recomenda-se fortemente que o eventual aumento de complexidade na gestão de um negócio por conta de sua diversificação não seja negligenciado de forma

alguma, uma vez que ele, e não somente fatores técnicos e de mercado, pode sim inviabilizar um projeto ou o negócio integralmente;

- g. Recomenda-se o uso de ferramentas de análise de viabilidade técnica e econômica, que devem ser consideradas imprescindíveis para o investimento em qualquer atividade, seja no intuito de diversificar ou não. Nessa fase de estudo devem ser despendidos os recursos necessários para que o estudo possa antecipar diferentes cenários, para que ele também tenha mais acurácia, reduzindo assim, a chance de erro na implementação;

8.Referências

PINDYCK, Robert S; Rubinfeld, Daniel L. Microeconomia, 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. 742 p

MILLER, R. The Gulf Crisis – The View From Qatar, 1 ed. Doha: Hamad Bin Khalifa University Press, 2018.

A grande maioria dos dados foi coletada durante as seguintes viagens técnicas:

2018

CSC – Holanda

Primeira viagem individual participando como representante do Brasil no CFS da FAO, e Roma-ITA e visitando outros 6 países europeus.

2019

Segunda viagem individual: países da América do Sul.

CSC – EUA

GFP – USA, Rep. Tcheca, Bulgária, Romênia, Hungria, Catar e Kênia.

Quarta viagem individual: EUA.

Quinta viagem individual: visita a 10 países da Europa não visitados nas primeiras viagens.