

T 338.17334  
SIL  
car

IVANIR MAIA DA SILVA

**CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL  
DA SOJA NA REGIÃO DO ALTO URUGUAI GAÚCHO  
E ANÁLISE DAS INTER-RELAÇÕES DE SEUS  
AGENTES PARTICIPANTES.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Professor Edgard Alencar

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2000

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

**Silva, Ivanir Maia da**

**Caracterização da cadeia agroindustrial da soja na região do Alto Uruguai gaúcho e análise das inter-relações de seus agentes participantes / Ivanir Maia da Silva. – Lavras : UFLA, 2000.**

**84 p. : il.**

**Orientador: Edgard Alencar.**

**Dissertação (Mestrado) – UFLA.**

**Bibliografia.**

**1. Cadeia agroindustrial. 2. Soja. 3. Inter-relações. 4. Rio Grande do Sul. 5. Desenvolvimento agrícola. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.**

**CDD-338.17334**

IVANIR MAIA DA SILVA

**CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL  
DA SOJA NA REGIÃO DO ALTO URUGUAI GAÚCHO  
E ANÁLISE DAS INTER-RELAÇÕES DE SEUS  
AGENTES PARTICIPANTES.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 17 de fevereiro de 2000.

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha UFSCAR

Prof. Dr. Pedro Milanez de Rezende UFLA



Prof. Dr. Edgard Alencar

UFLA

(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a oportunidade concedida pela Universidade Federal de Lavras, em especial ao Departamento de Administração e Economia, no qual pude desenvolver este trabalho.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), agradeço a concessão da bolsa de estudo.

Ao professor orientador Edgard Alencar, pelo apoio na condução das atividades.

Aos professores membros da banca examinadora, pela disposição e colaboração.

Aos colegas do curso, em especial a Gustavo Souki, Antonio Vivan, Elias de Oliveira, Nestor Breda e Maria Delisete Assunção, pelas constantes trocas de experiências.

A todos os que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho, incluindo os profissionais colaboradores da região em estudo.

A Jocimara, companheira de todas as horas, que muito contribuiu ao sucesso desta caminhada.

Aos amigos aqui conquistados, agradeço ao apoio.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
INTRODUÇÃO .....	1
1 - O DESENVOLVIMENTO DA SOJICULTURA .....	5
1.1 - A relação com a modernização da agricultura .....	6
1.2 - O desenvolvimento do modelo da soja .....	10
1.2.1 - O modelo internacional de produção .....	10
1.2.2 - A sojicultura brasileira .....	16
2 - O ESTUDO DE CADEIAS AGROINDUSTRIAIS .....	21
2.1 - Base teórica da análise de cadeias agroindustriais .....	21
2.2 - Metodologia do estudo .....	27
3 - A CADEIA AGROINDUSTRIAL DA SOJA NA REGIÃO .....	31
3.1 - Caracterização do Alto Uruguai .....	31
3.2 - Sistema de produção e descrição da cadeia produtiva .....	37
3.3 - Aspectos da sojicultura na região .....	44
3.4 - Alterações do setor na região .....	48
4 - AS INTER-RELAÇÕES PRESENTES NO SETOR .....	53
4.1 - Relacionamento sob a ênfase comercial .....	53
4.2 - Relacionamento sob a ênfase gerencial .....	63
4.3 - Procedimentos de atuação entre setores .....	68
4.3.1 - Atuação entre os setores a montante e o de produção .....	69
4.3.2 - Atuação entre os setores de produção e a jusante .....	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79
ANEXO 1 .....	83

## RESUMO

**SILVA, I. M. da. Caracterização da cadeia agroindustrial da soja na região do Alto Uruguai gaúcho e análise das inter-relações de seus agentes participantes. Lavras: UFLA, 2000. 84 p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)\***

Caracterizar a cadeia agroindustrial da soja na região do Alto Uruguai, estado do Rio Grande do Sul, bem como analisar de forma descritiva as inter-relações de seus agentes participantes é o que propõem o presente trabalho. O enfoque teórico está baseado na concepção de cadeias agroindustriais, pois possibilita uma análise pormenorizada de contextos, interligando o segmento agrícola com o industrial. Através de ferramentas propostas pela pesquisa qualitativa, investigou-se o comportamento estratégico dos agentes da cadeia produtiva, bem como sua caracterização. Trabalhou-se com a região do Alto Uruguai gaúcho, uma das pioneiras neste setor, devido à importância que a sojicultura possui na economia regional. A configuração da cadeia agroindustrial em questão é caracterizada pela presença de dois blocos constitutivos em ambos os segmentos. O segmento a montante está representado pelos distribuidores/comerciantes e pelas cooperativas, que interligam as indústrias com os produtores. A jusante estão os cerealistas e também as cooperativas, que fazem a conexão dos produtores com as indústrias processadoras. As principais indústrias situadas a montante e a jusante não se localizam na região em estudo, havendo, entretanto, um contexto estrutural muito bem montado entre os demais segmentos. A realidade dos estabelecimentos rurais é de pequena propriedade, sendo a maioria, trabalhando com a sojicultura para comércio e outras atividades para subsistência. Embora estime-se que a sojicultura tenderá a desaparecer no Sul do Brasil, na região em análise constatou-se que se isso ocorrer, não será num curto ou médio prazo, pois a tradição no referido cultivo é muito grande. Além disso, pela rentabilidade que a soja ainda proporciona, não há outra atividade que a iguale. Pelas constantes reduções da rentabilidade em todos os segmentos e com a falta de políticas de apoio, a profissionalização foi detectada como um dos elementos crescentes, especialmente no que tange ao gerenciamento da atividade. De modo geral, a falta de integração entre os setores da cadeia agroindustrial da soja na região é um problema que tem interferência direta na competitividade e que, para isso, os processos associativos deveriam estar mais presentes.

---

\* Comitê Orientador: Edgard Alencar - DAE/UFLA.

## ABSTRACT

**SILVA, I. M. da. Characterization of the agroindustrial chain of the soy in the area of the Alto Uruguai gaúcho and analysis of its participant agents' interrelations. Lavras: UFLA, 2000. 84 p. (Dissertation - Master in Rural Administration)\***

The intention of the present project is to characterize the agroindustrial chain of the soy in the area of Alto Uruguai, state of Rio Grande do Sul, as well as to analyze in a descriptive way its' participant agents' interrelations. The theoretical focus is based on the conception of agroindustry chains, because this makes a possible and detailed analysis of contexts interconnected to the agricultural segment with the industry. Through tools proposed by qualitative research, the agents' of the productive chains strategic behavior was investigated, as well as its characterization. One worked with the area of the Alto Uruguai gaúcho, (one of the pioneers in this section) due to importance that the sojicultura possesses in the regional economy. The configuration of the agroindustrial chain in subject is characterized by the presence of two constituent blocks in both segments. The segment is first represented by the distributors/merchants and the cooperatives, that interconnect the industries with the producers. The second are the cerealistas and also the cooperatives, that make the connection with the industries producing processores. The principally located first and second industries are not located in the area in study, having however, a structural context very well mounted among the other segments. The reality of the rural establishments is of small property, being of most, working with the sojicultura for trade and other activities for subsistence. Although it is considered that the sojicultura will tend to disappear in the South of Brazil, in the area of analysis it was verified that if that happens, it won't be in a short or medium period, because the tradition in reference with cultivation is very big. Besides, for the profitability that the soy still provides, there is no other activity that equals. Even with the constant reductions in profits in all the segments and with the lack of political support, the professionalization was detected as one of the growing elements, especially in how it plays a major part in the administration of the activity. In general, the lack of integration among the sections of the agroindustrial chain of the soy in the area is a problem that has direct interference in the competitiveness and because of this, the associative processes should be more present.

---

\* Guidance Committee: Edgard Alencar - DAE/UFLA.

## INTRODUÇÃO

Apesar de sua existência milenar, a cultura da soja ganhou expressão há pouco mais de 50 anos. Aproveitando as mudanças ocorridas na agricultura do século XX, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, essa cultura encontrou o dinamismo necessário para se tornar uma das mais importantes do momento no contexto internacional.

Sua importância é constatada ao serem analisados os montantes de investimentos, empresas e pessoas envolvidas em sua produção e processamento. Da mesma forma, a considerável gama de subprodutos possíveis de serem obtidos, tomando-a como matéria-prima, tem levado a aumentos consecutivos de pesquisas em áreas diversas<sup>1</sup>, aprimorando os existentes e buscando novidades.

Nesse cenário, o Brasil tem sua história particular no desenvolvimento da sojicultura e pela soma de fatores diversos, o país chegou ao *ranking* mundial como segundo maior produtor. Conforme Warnken (1999), no século XX, em um período de tempo semelhante, nenhuma outra commodity internacionalmente comercializada de qualquer país teve a expansão de produção equivalente à da soja brasileira. Das 654.480 toneladas produzidas em 1968 (Brum, 1987), o Brasil chegou a 31.364.400 toneladas em 1998 (Indicadores..., 1999), o que representa um aumento de quase 48 vezes, num período de 30 anos.

---

<sup>1</sup> As principais áreas são as que envolvem subprodutos que de alguma forma utilizem óleo, proteína ou lecitina. Porém, recentemente a linha de produtos *nutracêuticos*, que são alimentos com propriedades medicinais preventivas, tem recebido especial atenção quando se trata de utilização da soja.

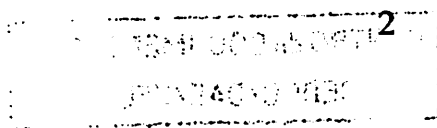


Essa expansão impulsionou significativamente o agronegócio nacional, uma vez que desenvolveu no agricultor brasileiro a necessidade de visão empresarial, com apropriação de custos e competitividade. Também serviu de impulso ao processo de mecanização da agricultura e da modernização das estruturas de armazenamento, processamento e transportes, além de ter sido precursora da conquista do cerrado brasileiro e do desenvolvimento do sistema de plantio direto.

A sojicultura nacional começou seu desenvolvimento no Rio Grande do Sul, onde, na década de 1960, cerca de 90 % da soja produzida no país provinha desse estado. Entretanto, nos últimos anos sua contribuição tem ficado na casa dos 20 %, isso porque as mudanças que estão ocorrendo no setor estão deslocando o centro produtivo para a região do cerrado brasileiro, deixando o estado pioneiro numa situação inversa em termos participativos.

Para Batalha (1997), uma cadeia de produção agroindustrial está sujeita a mudanças com o passar do tempo, induzidas por fatores de naturezas variadas. Essas transformações no ambiente ou o rearranjo interno dos subsistemas podem ser o resultado do deslocamento das fronteiras dos sistemas. No caso específico da cadeia agroindustrial da soja brasileira, as mudanças são muitas, tanto de ordem tecnológica quanto econômica, e conseqüentemente na ordem social. As principais alterações referem-se ao deslocamento de regiões produtivas; no perfil tecnológico dos diferentes segmentos da cadeia produtiva; nas novas formas de gerenciar os negócios em âmbito econômico-financeiro relacionado aos diferentes agentes da cadeia, entre muitas outras.

As alterações deste setor em âmbito internacional, que caracterizaram o passado e continuam de forma mais agressiva no presente, influenciam diretamente o cenário nacional. Essas são basicamente de ordem econômica-tecnológica, em que a busca por novos mercados tem colocado as empresas envolvidas num quadro de buscas constantes por inovações.



Como é um mercado altamente influenciado por empresas que atuam internacionalmente, e aliado à grande onda de fusões que acontece no momento, as empresas têm buscado mecanismos de atuação cada vez mais dinâmicos. Conseqüentemente, têm ocorrido constantes mudanças no perfil dos agentes ligados aos diversos segmentos deste complexo agroindustrial, independente de sua localização. É muito importante o conhecimento desses perfis para que se possa incluí-los num processo de análise competitiva de um setor.

Diante de um cenário de mudanças, diversos elementos estão direta e indiretamente influenciando o comportamento dos agentes em seus distintos segmentos. Neste sentido, surge a necessidade de estudos para identificar a realidade local das cadeias agroindustriais, visando caracterizá-las num determinado espaço de tempo, proporcionando um melhor entendimento das influências dos vários objetos que atuam no momento sobre essas.

Sendo assim, o presente trabalho está embasado num contexto que envolve dois objetivos em sua execução:

- a) Caracterizar a cadeia agroindustrial da soja na região do Alto Uruguai, estado do Rio Grande do Sul;
- b) Descrever as inter-relações e as principais estratégias dos seus agentes participantes.

A meta do estudo é fornecer informações sobre a situação estratégica-comportamental dos agentes que participam do setor em questão, pois caracterizando a cadeia agroindustrial da soja na região, haverá possibilidade de atuações mais precisas por parte dos agentes envolvidos. Da mesma forma, analisando as inter-relações, será possível conhecer como está o processo de interação dos seus agentes no intuito de auxiliar a formulação de políticas e estratégias com maior grau de adequação.

Até o momento, o número de trabalhos cuja natureza descritiva esteja centrada na análise de cadeias agroindustriais, e principalmente referindo-se à cultura da soja, está significativamente reduzido. Adicionando essa constatação aos fatores de importância já colocados, justifica-se a elaboração do presente estudo, pois estarão disponíveis informações mais precisas sobre a realidade local desse setor, bem como servirá de base metodológica para a elaboração de futuros trabalhos de semelhante natureza.

Na primeira parte do trabalho, será analisada a evolução da sojicultura, incluindo a relação com o processo de desenvolvimento da agricultura no século XX. Em seguida, será abordada a concepção teórica de cadeias agroindustriais e os procedimentos metodológicos do trabalho. O capítulo seguinte tratará da caracterização do Alto Uruguai e dos segmentos da cadeia agroindustrial da soja. Posteriormente, serão descritas as estratégias e os inter-relacionamentos dos agentes que compõem o setor em questão, estando, na seção seguinte, as considerações finais da pesquisa.

## 1 - O DESENVOLVIMENTO DA SOJICULTURA

A evolução do contexto que envolve a soja, tanto no que refere-se à produção quanto à sua utilização, tem uma grande semelhança com a forma e período em que ocorreram as grandes transformações da agricultura no século XX. Na análise de Marafon (1998), a sojicultura pode ser considerada como um exemplo dos processos de modernização e industrialização da agricultura e da formação dos complexos agroindustriais.

Aliando interesses e coincidências, os setores ligados à sojicultura desenvolveram-se no Brasil de uma forma extraordinária. As coincidências derivam do episódio ocorrido no mesmo período em que aconteceu o processo de difusão mundial do novo modelo agrícola preconizado pelos norte-americanos, quando o Brasil estava passando por um processo de aberturas, aceitando e introduzindo as inovações propostas.

Somando interesses de governos e indústrias no período expansionista, na opinião de Warnken (1999), a soja proporcionou diretamente ao Brasil seis importantes objetivos-chave para enfrentar as grandes preocupações nacionais por volta dos anos de 1960, tais como:

- 1) *Economizar divisas através da substituição de importações;*
- 2) *Aumentar o recebimento de divisas;*
- 3) *Melhorar a dieta nacional;*
- 4) *Estimular o desenvolvimento industrial;*
- 5) *Manter baixos os preços dos alimentos;*
- 6) *Ocupar o território nacional.*

Como na época não havia nenhum outro empreendimento agrícola ou industrial que oferecesse vantagens semelhantes, a cultura da soja foi o ideal, pois também contava com recursos financeiros externos para sua ampliação. A partir de então, a sojicultura passou a conquistar o cenário agrícola nacional, chegando, nos dias atuais, à atividade de maior destaque.

No caso específico do Rio Grande do Sul, conforme Moreira (1997), a lavoura de soja foi o principal agente modernizador da agricultura. Sendo assim, ao ser analisada a situação atual deste setor no estado, torna-se de grande valor o estudo sobre seu surgimento, especialmente por ter sido relativamente recente.

Para entendermos melhor o processo histórico envolvido nessas questões, serão abordadas, nas seções seguintes, a modernização da agricultura, seguida do desenvolvimento da soja internacional e nacionalmente, no intuito de subsidiar a análise dos temas posteriores.

### **1.1 – A relação com a modernização da agricultura**

Até praticamente metade do século XX, o modelo de agricultura predominante era de subsistência, com procedimentos tradicionais na condução dos cultivos. Nesse modelo, os estabelecimentos rurais encarregavam-se de produzir desde as mercadorias agrícolas, até as manufaturas, equipamentos para a produção, transportes e habitação. Isso porque, segundo Silva (1998), grande parte de tais bens tinham apenas valor de uso e não se destinavam ao mercado.

Por razões como segurança alimentar, busca por novos mercados e a atuação hegemônica de alguns países, o setor agropecuário mundial passou a ser influenciado por novos padrões de produção. Com o surgimento de uma agricultura moderna ou mercantil, as atividades agrícolas passaram a estar mais

estritamente relacionadas com o comércio, setor financeiro e indústria. Em consequência, aumentou a dependência dos agricultores por equipamentos e insumos destinados aos cultivos, bem como de mercados para destinarem suas produções.

Da mesma forma, o crescimento populacional e o aumento na demanda mundial de alimentos, aliados aos interesses das indústrias, proporcionaram a implantação de novos mecanismos de produção ao setor agropecuário. Esse processo, também chamado de "revolução verde", segundo Brum (1987), tinha por objetivo o aumento da produção e da produtividade agropecuária mediante a adoção de métodos, técnicas, equipamentos e insumos modernos. Tal fenômeno expressa-se no fato da agricultura, enquanto setor produtivo, tornar-se uma atividade crescentemente empresarial, ao mesmo tempo em que se transformou num importante mercado para máquinas e insumos modernos produzidos pelas indústrias.

Hasse (1996) destaca que este novo modelo desenvolveu-se, em grande parte, nos Estados Unidos e foi levado a todos os cantos do planeta por meio de um trabalho de comunicação e propaganda muito bem estruturado. Como exemplo, Bertrand et al. (1987) comentam que associações de produtores e industriais norte-americanos, como a Associação Americana da Soja e o Conselho Americano dos Cereais Forrageiros, não se limitaram a agir apenas em seu território nacional. Elas constituíram redes no exterior, cujo papel era promover os produtos e os métodos americanos, sempre defendendo seus interesses.

Um dos modelos que caracterizou o novo padrão agrícola, implantado inicialmente nos Estados Unidos, baseava-se na utilização de milho e soja para o abastecimento do setor pecuário, havendo, conseqüentemente, maior demanda por novas técnicas para aumentar a produção de tais grãos. Esse modelo internacionalizou-se rapidamente, tornando-se uma das bases da revolução

agrícola e alimentar experimentada no início da década de 1950, pela maioria dos países desenvolvidos (Bertrand et al., 1987).

Dessa forma, Delgado (1985) explica que o novo padrão de desenvolvimento encontrou dinamismo e abrangência significativa na agricultura brasileira a partir de meados da década de 1960, quando as políticas adotadas possibilitaram a introdução maciça das transformações na base técnica da agricultura. Silva (1998) descreve que tal processo de modernização na base técnica culminou com a industrialização da agricultura. Esse processo representa a verdadeira subordinação da natureza ao capital, o qual liberta o processo de produção agropecuário das condições naturais dadas, passando a fabricá-las sempre que se fizerem necessárias.

Nesse período, o Brasil passou pelo chamado "milagre econômico", quando uma das receitas do sucesso foi a atração de capitais estrangeiros e o "*know-how*" das empresas multinacionais ao país. Devido a um conjunto de condições macroeconômicas e políticas internas existentes no país, tomaram-se possíveis mudanças qualitativas no padrão de desenvolvimento da agricultura e a consolidação dos complexos agroindustriais no país. Esse contexto permitiu a integração técnica intersetorial das indústrias que produzem para a agricultura, a agricultura propriamente dita e as agroindústrias processadoras, que só se tornou possível a partir da internalização da produção de máquinas e insumos para a agricultura.

Como o interesse governamental era voltado ao crescimento industrial brasileiro, muitas indústrias foram instaladas com apoio financeiro do Estado, através de subsídios. Também foi instituído o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), para que os agricultores pudessem ter recursos financeiros, permitindo a aquisição dos novos bens de produção. Isso possibilitou a sustentação e expansão da capitalização de amplos setores da agricultura.

Para o caso específico da soja, houve um significativo crescimento das indústrias esmagadoras, através da instalação de novas e um remodelamento das existentes, até então voltadas para esmagamento de outras oleaginosas. Persistindo até meados de 1970, os subsídios ao setor chegavam, em alguns casos, a 100 % do valor do empréstimo, pois visava-se o desenvolvimento do segmento industrial (Rocha e Junior, 1988). Diversas multinacionais e cooperativas do setor aproveitaram a ocasião para se estruturarem sob o aspecto citado.

Na medida em que ocorre a implantação e a expansão do novo processo, Brum (1987) destaca que a agricultura tende a especializar-se, orientando-se para um ou dois produtos (raramente mais) em cada região. A tendência em direção à monocultura, de um lado cria dificuldades e estrangulamentos à pequena propriedade rural e aos produtores autônomos e, de outro, viabiliza e estimula a empresa rural, grande e média, estabelecendo-se relações capitalistas de produção.

Apesar do estímulo maior à modernização da agricultura brasileira ter se dado no final da década de 1960, essa opção começou a ser feita já na década de 1950, principalmente com os incentivos e impulsos dados à implantação da triticultura moderna na região do Planalto do Rio Grande do Sul. Através de um novo padrão de produção de trigo, começou a ser implantado o processo de profundas transformações nas técnicas de cultivo e manejo do solo, bem como nas relações sociais de produção, com reflexos nos demais aspectos da economia e da sociedade.

Conforme descrição de Bertrand et al. (1987) e Brum (1987), os chamados "granjeiros", que não passavam de profissionais liberais, comerciantes ou especuladores urbanos, enriquecidos há quase um século à custa do trabalho dos colonos do Sul do Brasil, aproveitaram as facilidades de crédito oferecidas pelo estado e passaram a empenhar-se na produção de trigo. Dessa forma, a



infra-estrutura existente de transporte e armazenagem, os meios de produção e o sistema cooperativo, montados para o trigo, passaram a estar disponíveis à soja.

Enfim, as mudanças ocorridas nos sistemas de produção agrícola brasileiro viabilizaram os cultivos de soja. Essa cultura aproveitou as oportunidades existentes e tornou-se uma cultura de vanguarda na implantação de novas tecnologia para o meio rural, sendo assim considerada até hoje.

## **1.2 – O desenvolvimento do modelo da soja**

O modelo da soja deriva do envolvimento de diversos elementos ou processos, incluindo os responsáveis pelos cultivos até a industrialização da produção. Seu início foi nos Estados Unidos, sendo posteriormente difundido em âmbito internacional e notadamente, chegando ao Brasil.

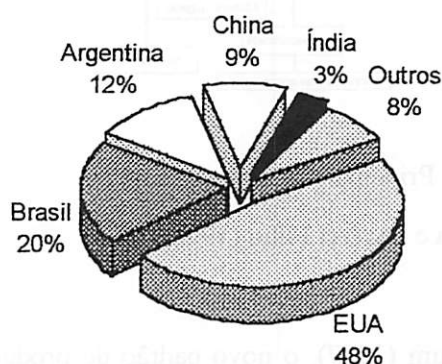
Para tanto, cabe uma análise descritiva sobre o início desse modelo no contexto internacional e seu desenvolvimento no espaço brasileiro. Essa caracterização proporcionará um entendimento mais dinâmico da realidade em que se enquadra o presente trabalho.

### **1.2.1 – O modelo internacional de produção**

A *Glycine max* (nome científico da soja) foi domesticada pelos chineses há pelo menos 5.000 anos. Devido a seus altos teores de óleo e proteína, ficando na faixa de 18 a 22 % e 38 a 43 %, respectivamente, conforme a variedade botânica (Rohr, 1978), recebeu o mérito de ser um dos mais importantes grãos

da humanidade. Sua composição a permite ser chamada de “oleaginosa” ou conforme denominação mais recente dos franceses, de “proteaginosa”.

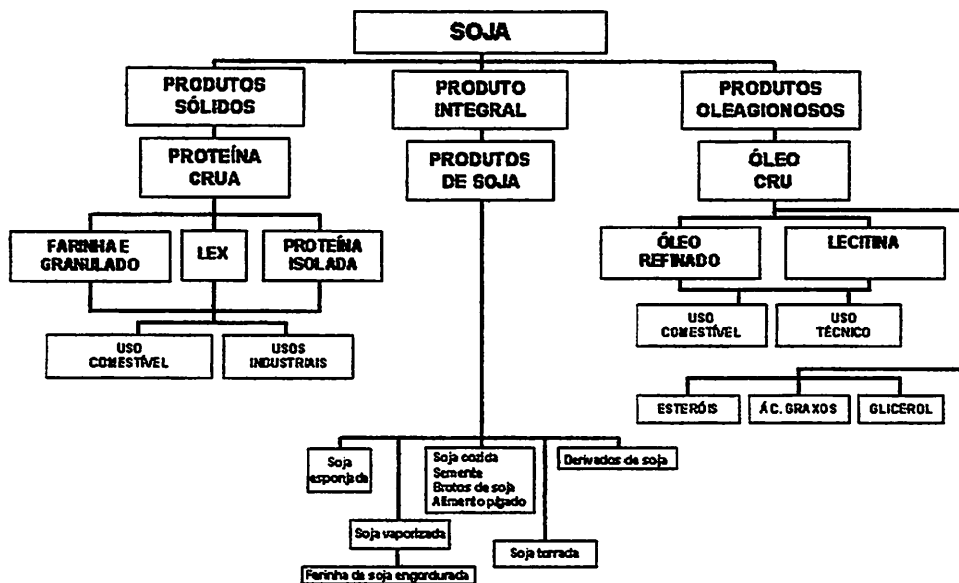
No início do século XX foi quando realmente começou o processo de difusão desta nova atividade, cujos frutos são considerados “grãos de ouro”. Em seu entorno organizou-se uma complexa rede de atividades, que envolve todos os continentes, e que tem como países maiores produtores, na atualidade, os EUA, Brasil, Argentina e China, nas proporções apresentadas na Figura 1.



**FIGURA 1:** Principais países produtores de soja em 1997/98

**Fonte:** USDA, citado em FNP Consultoria e Comércio (1999)

No Ocidente, foi utilizada inicialmente como adubação verde, ampliando a importância como fonte de óleo comestível, ração animal e matéria-prima da indústria de alimentos, cosméticos, medicamentos e tintas (Hasse, 1996). Hoje, é uma das mais importantes fontes de óleo e proteína do planeta e está causando profundas mudanças em outras áreas, como no setor de combustíveis, na produção de medicamentos, compostos nutritivos e numa infinidade de outros segmentos industriais que utilizam algum tipo de seus sub-produtos (Figura 2).



**FIGURA 2:** Principais destinos da soja

Fonte: Paula e Faveret Filho (1998).

Segundo Brum (1987), o novo padrão de produção e consumo da soja surgiu através da aliança entre governo, indústrias e produtores rurais dos Estados Unidos, no período compreendido entre as décadas de 1920 e 1940. Para esse modelo, o governo garantiu incentivos, a indústria pagou preços relativamente compensadores e os agricultores, estimulados, expandiram a produção de soja e ampliaram seus rebanhos e aviários.

Neste contexto, o óleo da soja e de outros vegetais passaram a substituir a gordura animal na alimentação humana, enquanto o farelo de soja, rico em proteínas, passou a ser utilizado em escala crescente como alimento ao setor pecuário. O farelo de soja, juntamente com o milho, constituiu-se no modelo que mais adiante tornou-se um dos principais responsáveis pelo processo de internacionalização da soja.

Implantado, difundido e aceito nos Estados Unidos, o governo e os grupos econômicos norte-americanos decidiram exportar e impor o novo padrão de produção na pecuária para a Europa, debilitada em consequência da Segunda Guerra Mundial. Brum (1987) descreve que à medida que tais países aceitavam as novas tecnologias que lhes era oferecidos e facilitados por financiamentos do Banco Mundial, esses ficavam na dependência de importações maciças de produtos agrícolas. Tal procedimento abriu um amplo e confortável mercado para os norte-americanos, uma vez que este era o principal exportador, especialmente da soja.

Diversos programas com abrangência internacional foram lançados pelos Estados Unidos em que, entre outros objetivos, estava a intenção de propagar o novo modelo baseado na soja. Entre os programas de maior destaque, ressalta-se o "*Plano Marshall*", lançado em 1947 para a reconstrução da Europa, e a lei sobre comércio e assistência mundial, denominada "*Lei PL 480*" de 1954, que visava segurança alimentar (Bertrand et al., 1987). Essa última foi a responsável pela grande difusão internacional do modelo americano da soja, em especial, influenciando nas mudanças de hábitos alimentares, tendo o óleo de soja como principal elemento.

O processo de difusão internacional do modelo continua até os dias atuais, através de programas semelhantes aos acima citados. Como exemplo, constatou-se, no conflito da Rússia com a Chechênia, no início do mês de dezembro de 1999, a existência de programas de ajuda internacional e a importância que esses exercem no mercado da commodity, conforme colocações do informativo semanal de mercado da soja<sup>2</sup>:

---

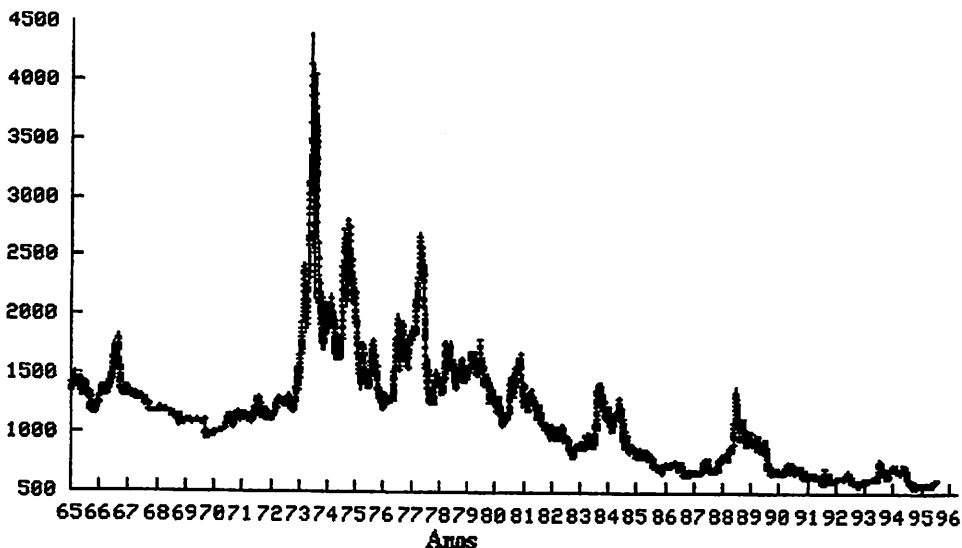
<sup>2</sup> SOJA: mercado busca ajustes frente queda em Chicago. [on line]. 1999. Disponível: <http://www.uol.com.br/safra> [capturado em 12 dez. 1999].

*“O mercado futuro de Chicago teve uma semana marcada por notícias bastante negativas. O conflito Rússia/Chechênia trouxe preocupações quanto ao futuro do programa de ajuda alimentícia dos Estados Unidos à Rússia. Rumores davam como certo o cancelamento das entregas do produto norte-americano, como represália à ação russa junto à Chechênia”.*

A partir dos intensos trabalhos de expansão do estruturado modelo, o mundo passou a adotá-lo, sem importar-se com as conseqüências. Dessa forma, no início dos anos de 1970, setores como o pecuário da Europa e Japão entraram numa total dependência do complexo americano da soja.

Entretanto, como destacam Bertrand et al. (1987), Brum (1987), Hasse (1996) e Warnken (1999), no ano de 1973, somando fatores como a queda na produção de amendoim na África (principal fonte de óleo), devido à seca; o quase desaparecimento dos cardumes de anchovas no Peru (principal fonte de proteína); a quebra na safra norte-americana devido a uma enchente no rio Mississipi, no ano anterior; o aumento significativo nas compras pela União Soviética, devido a condições climática ruins e conseqüentes frustrações de safras; entre outros fatores, estes foram o bastante para provocar uma grave crise internacional, acarretando no famoso "*boom da soja*".

Para proteger seu mercado interno e garantir abastecimento de alimentos, os Estados Unidos, até então principal fornecedor de soja, decretou embargo sobre as exportações de grãos e de farelo de soja, ameaçando de penúria alimentar o setor pecuário de muitos países. Em conseqüência, o preço da soja no mercado internacional apresentou altas significativas neste ano (Figura 3), pelo fato de não haver matéria-prima para a indústria.



**FIGURA 3:** Evolução do preço da soja no mercado internacional, em US\$ cents/ bushel, de 1965 a 1996.

Fonte: ESALQ/USP (1999)<sup>3</sup>

Após o embargo de 1973, grande número de países lançaram-se com maior vigor e rapidez a programas de desenvolvimento desta cultura, pois o mercado absorvia qualquer volume produzido. Da mesma forma que o Brasil no início da década de 1970, a Argentina, após o golpe militar em 1976, passou a viver a idade de ouro da soja, uma vez que foram implantadas políticas de estímulo ao setor.

Em última análise, os processos de transformações no setor agropecuário em geral e o de desenvolvimento da cultura da soja, de certo modo confundem-se. Consequentemente, os reflexos dessas mudanças refletiram diretamente no Brasil, como será visto na seção seguinte.

<sup>3</sup> ESALQ/USP. [on line]. 1999. Disponível: <http://am.esalq.usp.br/desr/market/mercados.html> [capturado em 12 mar. 1999].

### 1.2.2 – A sojicultura brasileira

Embora existam registros, datados de 1882, de que no estado da Bahia ocorreram os primeiros plantios de soja no Brasil, a região de Santa Rosa, no Rio Grande do Sul, é considerada o "berço da soja", pois foi nessa região que por volta de 1920 ocorreram os primeiros cultivos regulares. Apesar de pouco conhecida no Sul, seu grão foi utilizado inicialmente como substituto ao café para consumo caseiro, passando depois pela importante descoberta de utilização na alimentação de suínos e posteriormente como planta forrageira de grande valor agrícola (Hasse, 1996).

Nos anos seguintes, o cenário nacional foi semelhante ao internacional, em termos de avanços na produção e consumo da soja. Somente a partir da década de 1950, com o apoio de empresas interessadas em ampliar o setor, aliado ao aumento de créditos rurais visando a auto-suficiência na produção de trigo e a instituição de incentivos fiscais às exportações de produtos primários não-tradicionais, é que se iniciou o processo de expansão da sojicultura no país.

Os produtores do Sul, com ênfase aos granjeiros que investiam na produção de trigo, contavam com apoio do governo para obtenção de financiamentos e de empresas multinacionais para tornar disponível a tecnologia ao cultivo. Havendo uma completa infra-estrutura para a produção de trigo, que ocorria no inverno, os produtores começaram a apostar numa nova cultura, uma vez que para a soja utiliza-se a mesma área, porém no verão. Mesmo havendo grandes produtores tecnificados, esse cultivo também ganhou expressão nas pequenas propriedades, via produção não mecanizada.

Frente a problemas com a comercialização do trigo, na segunda metade da década de 1950, houve o fortalecimento do sistema cooperativo triticola. Amparadas pelo esquema oficial de estímulo à triticultura, as cooperativas

criaram, porém tornaram-se realmente fortes com a expansão da soja. Conceição (1984) demonstra que as cooperativas tritícolas rapidamente se transformaram em cooperativas de soja, transferindo o "know-how" e a infraestrutura administrativa e operacional de uma cultura para outra.

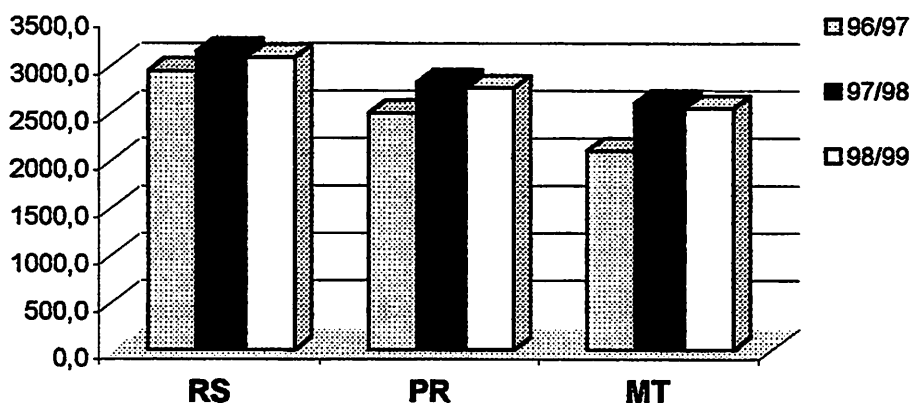
Entretanto, foi na década de 1970 que a soja viveu seus anos de maior brilho. Aproveitando as oportunidades no mercado internacional, expandiu-se a tal ponto que tomou o lugar do café nas exportações e assumiu um papel central na montagem do moderno complexo agroindustrial brasileiro. Neste período, o país ampliou consideravelmente a capacidade de trituração de grãos, passando a exportar também óleo e farelo de soja.

Em sua demanda por grandes extensões de área, a soja estimulou o deslocamento de agricultores para o Brasil Central, especialmente para a região do cerrado, onde, segundo Brum (1987), a vanguarda nessa expansão era constituída predominantemente de sojicultores gaúchos, que queriam adquirir terras por menores preços, em novas regiões do país, e levavam para lá a experiência nessa atividade e uma parcela de capital, além de contarem com ajuda de crédito bancário.

Como resultado do processo de mudanças e o crescimento da produção de soja, outros setores acabaram sendo beneficiados diretamente. Entre esses, os de maior destaque são os relacionados com a pecuária, como o caso da avicultura e suinocultura, que chegaram a uma alta competitividade internacional, conforme análise de Warnken (1999). Também pode ser citado o setor tecnológico, pois a soja foi a responsável pelo pioneirismo de diversas inovações, as quais têm sido adaptadas a outras culturas, como o sistema de plantio direto e suas tecnologias relacionadas.

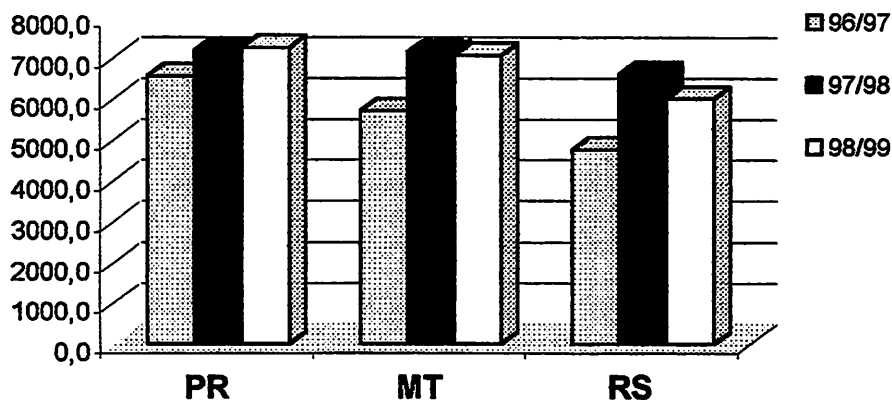


Atualmente, o cenário nacional na produção de soja conta com os destaques dos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso, conforme representações das Figuras 4 e 5.



**FIGURA 4:** Área de produção da soja, em mil hectares.

Fonte: Indicadores... (1998 e 1999)



**FIGURA 5:** Volumes de produção da soja, em mil toneladas.

Fonte: Indicadores... (1998 e 1999)

Com exceção do estado do Mato Grosso, comprova-se que o Sul do país ainda possui a maior concentração da atividade em questão. Apesar de haver diversas análises apontando para o fim da sojicultura nessa região, isso dificilmente acontecerá num curto ou médio prazo, como será visto em seções posteriores, contrariando as colocações de Pinazza e Alimandro (1999, p.39):

*"Na região Sul, (...) as unidades excluídas dos sistemas integrados de produção com as agroindústrias de aves e suínos, sem passar por um processo de reconversão - mudança nas explorações - , inexoravelmente estarão com os dias contados".*

Com essas informações, é possível compreender melhor o processo histórico que resultou no modelo atual de produção, bem como a realidade em que se encontra a sojicultura nacional. Com algumas particularidades, o processo histórico aqui descrito serve para fundamentar a análise da cadeia agroindustrial da soja, conforme será visto nos capítulos seguintes.

## **2 - O ESTUDO DE CADEIAS AGROINDUSTRIAIS**

A abordagem teórica do trabalho está centrada na “Análise de Cadeias de Produção Agroindustriais”, e metodologicamente trabalhou-se com elementos propostos pela “Pesquisa Qualitativa”. Isto porque, pelo estudo de cadeias é possível conhecer melhor o processo de relacionamento entre os diferentes setores que a compõem, além de poder descrever com maior eficiência as estratégias adotadas por seus agentes. Através das ferramentas propostas pela pesquisa qualitativa, é possível uma interpretação da realidade local de forma mais abrangente, levando em conta elementos que a pesquisa quantitativa não permitiriam.

Sendo assim, neste capítulo são discutidas as questões pertinentes aos componentes teóricos e metodológicos, a fim de subsidiar as informações específicas da presente pesquisa.

### **2.1 – Base teórica da análise de cadeias agroindustriais**

A fim de estabelecer uma diretriz que atenda as necessidades no cumprimento dos objetivos do estudo, a unidade de análise deste trabalho está centrada em cadeias de produção agroindustriais. Sua abordagem teórica proporciona um vínculo de abrangência maior entre a agricultura e a dinâmica industrial e financeira da atividade econômica em questão.

O conceito de cadeia de produção agroindustrial, ou simplesmente cadeia agroindustrial, deriva da noção de "*analyse de filière*", com origem na década de 1960, no "*Institut Agronomique Méditerranée de Montpellier*", na França. Entre os vários autores da referida escola que trabalharam inicialmente com essa análise, Morvan merece destaque, pois forneceu subsídios teóricos a diversos autores brasileiros, como Farina e Zilbersztajn (1994), Neves e Spers (1996), Batalha (1997), entre outros.

A cadeia agroindustrial ou *filière*, definida por Morvan e seguida por Neves e Spers (1996, p.6), vem a ser:

*“Uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definidas pelas estratégias dos agentes. Estes possuem relações interdependentes e complementares, determinadas pelas forças hierárquicas”.*

Além da visão francesa, os norte-americanos John Davis e Ray Goldberg, da Universidade de Harvard, criaram em 1957 o conceito de "agribusiness" e através de um trabalho posterior de Goldberg, a primeira utilização da noção de *Commodity System Approach*. Mesmo havendo muitas semelhanças entre as duas referidas concepção, há certas diferenças metodologias de análises entre as mesmas, o que levou esta última a não será abordada.

Atualmente há uma certa "confusão entre expressões", especialmente no que diz respeito às abordagens entre complexos agroindustriais e cadeias agroindustriais. Entretanto, Batalha e Lago da Silva (1995) esclarecem que a formação de um complexo agroindustrial exige a participação de um conjunto de

cadeias produtivas, cada uma delas associada a um produto ou família de produtos.

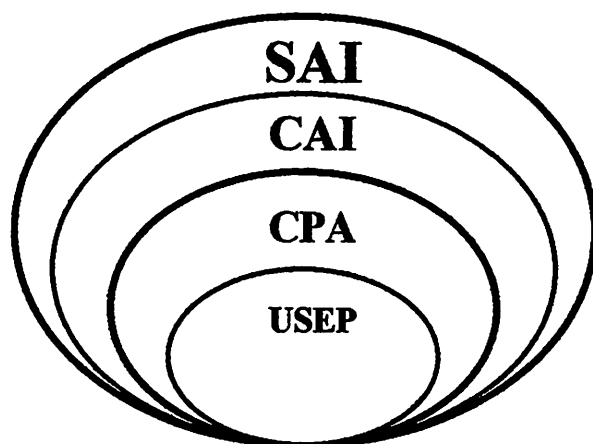
Segundo Batalha (1997), num complexo agroindustrial há necessidade de um ponto de partida através de uma matéria-prima de base, cuja arquitetura é composta pelos diferentes processos industriais e comerciais que ela pode sofrer até se transformar em diferentes produtos finais. Exemplificando melhor e comprovando a colocação, Souza (1999) demonstra em seu trabalho, que para o caso do complexo da soja, esse é constituído pelos diversos elementos e agentes das várias cadeias produtivas envolvidas, entre as quais temos as de produção do grão, óleo, farelo e lecitina, entre outras.

A cadeia agroindustrial é definida a partir da identificação de determinado produto final, num encadeamento técnico, comercial e logístico para sua produção. Portanto, na cadeia agroindustrial da soja, estão inclusos apenas os elementos ligados à produção do grão especificamente. Mesmo havendo ligação direta com a produção do óleo, farelo, entre outros, tratam-se de distintas cadeias produtivas, as quais constituem diferentes encadeamentos para sua obtenção.

Continuando a análise de Batalha (1997), representada na Figura 6, antes dessas abordagens já citadas e de forma mais ampla, encontra-se o sistema agroindustrial. Esse pode ser considerado como o conjunto de atividades que concorrem para a obtenção de produtos agroindustriais, desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor, não estando associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico. Inclusos no sistema agroindustrial, estão os complexos agroindustriais, as cadeias agroindustriais e as unidades sócio-econômicas de produção.

Nessa última, estão os respectivos agentes dos segmentos de uma cadeia de produção, em que se incluem os situados a montante, a jusante e o de

produção. No setor a montante estão todos os agentes ou atores que participam na pesquisa, produção e suprimento ao setor de produção, constituindo empresas “antes da porteira”. No setor a jusante estão os envolvidos no processamento, comercialização, distribuição e transporte dos produtos agropecuários, sendo denominados empresas “após a porteira” (Neves e Spers, 1996).



*SAI – Sistema Agroindustrial*  
*CAI – Complexo Agroindustrial*  
*CPA – Cadeia de Produção Agroindustrial*  
*USEP – Unidades Socioeconômicas de Produção*

**FIGURA 6:** Níveis de análise de um Sistema Agroindustrial.

**Fonte:** Adaptado de Batalha (1997)

Englobando esses elementos, a expressão “agronegócio” tem sido a mais comumente utilizada, nos dias atuais, para abordar tais concepções teóricas. Na interpretação de Rufino (1999), o agronegócio é composto por inúmeros sistemas denominados cadeias de produção.

Em igual sentido, Caldas et al. (1998) descrevem que o agronegócio é visto como a cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos, a produção nas fazendas, a sua transformação, até o seu consumo. Essa cadeia incorpora todos os serviços de apoio, desde a pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, comercialização, industrialização, sistema de créditos, exportação, bolsas, até o consumidor final.

Sob uma visão mercadológica, uma cadeia de produção agroindustrial é caracterizada pela existência de um conjunto de mercados que possibilitam as condições técnica-econômicas para obtenção de um produto final. Batalha (1997) especifica que podem ser visualizados no mínimo quatro mercados com diferentes características, sendo entre os produtores de insumos e os produtores rurais, entre os produtores rurais e a agroindústria, entre a agroindústria e os distribuidores e entre distribuidores e consumidores finais. Logo, o estudo das características desses mercados representa uma ferramenta poderosa para compreender a dinâmica de funcionamento da cadeia.

Uma análise dessa natureza permite uma melhor compreensão das relações entre os atores que dela participam, desde a indústria de insumos até a distribuição, e de como eles são atingidos pelas adaptações exigidas ao longo do tempo. Para Farina e Zilbersztajn (1994), a definição das cadeias agroindustriais como um nexo de contratos que vão da fazenda ao consumidor permite dar conta dessa gama de possibilidades organizacionais que respondem a determinantes tecnológicos, institucionais e estratégicos. Permite compreender tanto a organização via mercados quanto a integração vertical e os contratos com fornecedores e distribuidores, bem como as mudanças organizacionais exigidas a partir de alterações em variáveis do ambiente competitivo das firmas. Trata-se, portanto, de um aparato conceitual particularmente adequado para discutir competitividade.

Todavia, num contexto que envolve diretamente a atuação em mercados e, conseqüentemente, a existência de contratos de diversas naturezas, a análise de como os diferentes agentes estão se comportando frente a suas atuações é de fundamental importância para a compreensão pormenorizada de uma cadeia agroindustrial. É nesse sentido que ganha destaque o estudo das estratégias e das inter-relações dos diferentes segmentos agroindustriais.

Desse modo, analisando a cadeia láctea do Rio Grande do Sul, Castro e Padula (1997) perceberam que ao determinar elementos fundamentais da competitividade de uma cadeia agroindustrial, é importante considerar as diferentes estratégias de seus elos e suas inter-relações, já que o sucesso competitivo está relacionado ao seu desempenho global. Isso é corroborado por Rufino (1999, p.19), em que *“identificar estas cadeias de produção, conhecer seus agentes e suas inter-relações, é hoje fator preponderante de eficácia de cada sistema visto como um conjunto de operações verticalmente organizadas”*.

Como o sucesso de uma cadeia produtiva depende do bom relacionamento entre seus agentes, Batalha (1997) comenta que uma análise nos padrões em questão é pertinente para retratar, num dado momento, qual a situação de encadeamento técnico e econômico entre os diferentes segmentos. Isto permite que autoridades públicas e agentes econômicos privados, denominados “tomadores de decisão”, tenham possibilidades de formular políticas com maior eficácia, além de permitir considerar todas as especificidades do sistema de produção e proporcionar resultados mais satisfatórios à atividade.

No estudo de cadeias agroindustriais, são possíveis diferentes abordagens, das quais, segundo Neves e Spers (1996), a análise de suas estruturas e relações dentro das cadeias e o comportamento estratégico das firmas são as que mais se enquadram no presente estudo. Essas permitem a



criação de um campo de investigações delimitado, podendo ser utilizados diferentes ferramentas para a análise mais aprofundada da situação.

Neste sentido e baseado nos autores acima, fica clara a importância de realizar estudos relativos à caracterização de cadeias produtivas, bem como a análise de estratégias dos seus atores participantes, como parte da interpretação do processo competitivo do setor.

## **2.2 – Metodologia do estudo**

O presente trabalho aborda a cadeia agroindustrial de grãos da soja, não incluindo na análise as demais cadeias de seu complexo, como as de óleo e farelo, a não ser de forma superficial, com informações obtidas através de referências da literatura constante.

A escolha da atuação em apenas uma região se deve às peculiaridades existentes, pois dependendo de sua localização, as variações são significativas, cabendo, portanto, um estudo detalhado de uma realidade específica. A análise pormenorizada da mesma será realizada no capítulo seguinte, cabendo a esta abordagem metodológica sobre o trabalho.

Devido à natureza do estudo e ao tipo de objeto a ser analisado, a pesquisa foi delineada sob um cunho qualitativo. Segundo Minayo et al. (1994), esse tipo de pesquisa responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado e muito menos reduzido à operacionalização de variáveis, uma vez que se aprofunda no mundo dos significados das ações e relações humanas não quantificáveis.

A abordagem da pesquisa teve um teor de estudo descritivo, a fim de poder relevar elementos diversos que são importantes, porém pertencentes a

áreas diferenciadas. Conforme Triviños (1987) e Gil (1994), o objetivo primordial desse estudo é descrever com exatidão as características dos fatos e fenômenos de determinada realidade.

Visando um análise com maior profundidade do objeto em estudo, o delineamento da pesquisa consistiu em um estudo de caso. Gil (1994) caracteriza-o como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado sobre o mesmo. Sua importância maior se reserva na análise de situações concretas, capazes de fornecer referenciais das relações sociais, das práticas de diferentes agentes, da interferência de fatores políticos, ideológicos, culturais do jogo de forças e das representações sociais existentes, possibilitando uma análise profunda.

Para a coleta de dados, foram utilizadas amostras não-probabilísticas, pois conforme Gil (1994), esta é uma categoria que não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador. Em se tratando de produtores, foram utilizados critérios como área e montantes de produção para compor a amostra. Em relação ao trabalho com empresas, foram utilizados critérios como a área de influência e o porte das mesmas, dentro de suas respectivas áreas de atuação. A seleção dos amostrados foi feita por intermédio de técnicos que trabalham na região e por informações de pessoas que conhecem os produtores ou as empresas locais (Tabela 1).

**TABELA 1: Constituição das amostras da pesquisa.**

<b>Agentes</b>	<b>Nº de entrevistados</b>
Indústrias de máquinas e insumos	4
Distribuidores	4
Comerciantes	5
Produtores	5
Cerealistas	2
Cooperativas	3
Indústria processadora	1
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>

O número total de entrevistas (24) se deve à circunstância de terem sido selecionados agentes da cadeia agroindustrial que foram bastante representativos perante a realidade regional, sob os critérios adotados. Acrescentam-se a esses critérios as restrições orçamentárias e de tempo para a condução da pesquisa.

Foram entrevistadas pessoas de Sindicatos, EMATER e Bancos, porém sem utilizar o roteiro de entrevistas, reservando-se apenas a questionamentos exploratórios. Para a busca de informações adicionais, foram realizadas visitas a bibliotecas de Escolas e Universidades locais, além do IBGE regional. Também participou-se de eventos que reuniram pessoas e empresas do setor, como em palestras técnicas para produtores, e na EXPOINTER, proporcionando importantes conversas exploratórias, além da oportunidade de aplicação de algumas entrevistas utilizando questionários.

As entrevistas realizadas com a população amostral enquadraram-se como semi-estruturadas, e com base em Triviños (1987), essa modalidade parte de certo questionamento básico, apoiando-se num questionário aberto a fim de obter respostas mais amplas dos entrevistados. Os temas abordados no questionário foram bastante variados, sendo os necessários à busca de características e entendimento da atuação dos respectivos agentes (Anexo 1).

As observações livres, que são formas não padronizadas para coletar informações, estiveram presentes, especialmente na forma de anotações de campo. Esse procedimento foi necessário ao trabalho, pois diversos elementos puderam ser observados no comportamento dos entrevistados, os quais serviram de importantes peças na montagem do “quebra-cabeça”.

### **3 - A CADEIA AGROINDUSTRIAL DA SOJA NA REGIÃO**

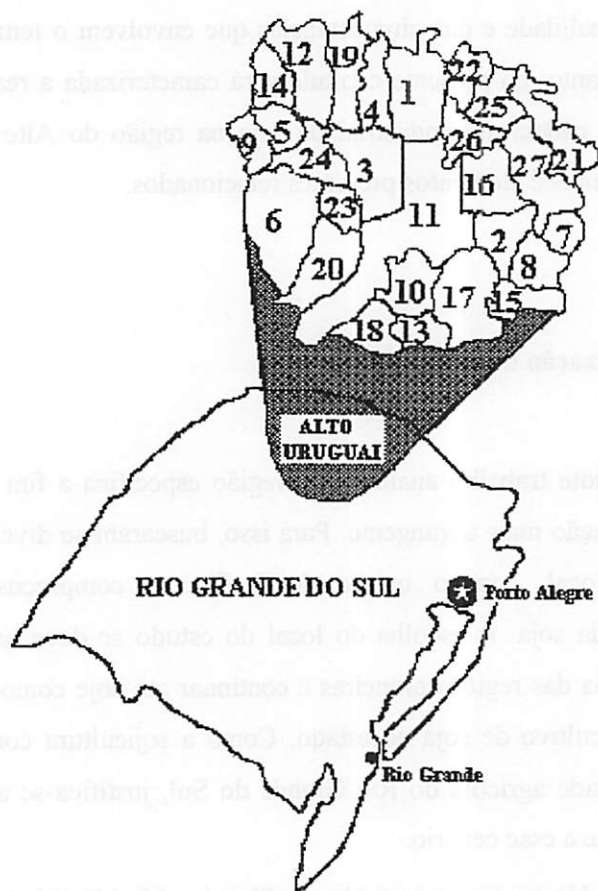
Após a compreensão do processo de desenvolvimento da sojicultura e a abordagem teórica de cadeias agroindustriais, é possível uma análise mais embasada da realidade e das circunstâncias que envolvem o tema e o local em questão. Para tanto, no presente capítulo será caracterizada a realidade em que está inserida a cadeia agroindustrial da soja na região do Alto Uruguai, bem como, seus agentes e elementos presentes relacionados.

#### **3.1 - Caracterização do Alto Uruguai**

O presente trabalho analisa uma região específica a fim de possibilitar uma caracterização mais abrangente. Para isso, buscaram-se diversos elementos da realidade local, com o intuito de facilitar a compreensão da cadeia agroindustrial da soja. A escolha do local do estudo se deve ao fato do Alto Uruguai ser uma das regiões pioneiras e continuar até hoje como uma das mais destacadas no cultivo de soja no estado. Como a sojicultura continua sendo a principal atividade agrícola do Rio Grande do Sul, justifica-se a realização de um estudo frente a esse cenário.

O Alto Uruguai está inserido no Planalto Meridional do Brasil e está localizado na posição centro-norte do Rio Grande do Sul, formando divisa com o estado de Santa Catarina. É composta pelos municípios de Aratiba (1), Áurea (2), Barão de Cotegipe (3), Barra do Rio Azul (4), Benjamim Constant do Sul (5), Campinas do Sul (6), Carlos Gomes (7), Centenário (8), Entre Rios do Sul

(9), Erebang (10), Erechim (11), Erval Grande (12), Estação (13), Faxinalzinho (14), Floriano Peixoto (15), Gaurama (16), Getúlio Vargas (17), Ipiranga do Sul (18), Itatiba do Sul (19), Jacutinga (20), Marcelino Ramos (21), Mariano Moro (22), Ponte Preta (23), São Valentim (24), Severiano de Almeida (25), Três Arroios (26 ) e Viadutos (27), representados na Figura 7.



**FIGURA 7** - Localização geográfica da Região do Alto Uruguai.

**Fonte:** Adaptado de IBGE (1998)

Topograficamente, a região apresenta um aspecto de planalto, com ondulações suaves ao sul e um relevo mais acentuado ao norte. O solo, em sua grande maioria, é do tipo vermelho-roxo, típico de florestas de araucárias, e possui uma excelente fertilidade natural. Com essas características e um clima temperado-úmido, torna-se possível o cultivo de diferentes produtos agrícolas, tanto com espécies de inverno quanto de verão.

Tendo por maior influência o relevo, aliado a facilidades no escoamento de produtos, a porção sul da região apresenta-se com maior concentração de áreas disponíveis à produção de soja. Nessa localizam-se os municípios de Campinas do Sul (6), Erechim (11) e Jacutinga (20), respectivamente os maiores produtores, com cerca de 50 % da área sojícola regional.

Na safra 1998/99, a sojicultura esteve presente em aproximadamente 106.100 hectares, segundo informações do IBGE. Porém, como alguns municípios apresentaram produtividades muito baixas, a média regional na referida safra ficou na faixa de 1.350 kg/ha. Ao ser comparada tal produtividade com as macro-regiões, percebem-se resultados bastante aquém da realidade. Isso porque, nesse período, a média do Rio Grande do Sul ficou em 1.520 kg/ha e a do Brasil, em 2.367 kg/ha (Indicadores..., 1999). A principal justificativa encontrada da reduzida produtividade foi a estiagem que ocorreu durante o respectivo ciclo vegetativo da cultura.

A logística presente na região tem contribuído para o fortalecimento da cadeia agroindustrial da soja e é composta por rodovias e uma ferrovia. O transporte ferroviário tem sido mais utilizado pelas cooperativas. Segundo informações de uma delas, essa modalidade é, comparativamente ao transporte rodoviários, 25 % mais barata. De modo geral, a modalidade predominante é a rodoviária, especialmente pelo número satisfatório de estradas existente, o que permite uma boa interligação dos municípios.

Analizando historicamente o Alto Uruguai, constata-se que a colonização é relativamente recente. Basicamente, o impulso ao desenvolvimento surgiu após a primeira década do século XX, com a construção da ferrovia ligando São Paulo a Rio Grande, que passa pela região e está em operação até hoje. Como na vegetação natural havia predominância de matas adensadas, o processo de ocupação foi bastante restrito, ficando basicamente destinado ao extrativismo da erva-mate pelos espanhóis e caboclos até o final do século XIX.

No início do século XX, grande parte da região pertenceu à empresa ICA (Injewish Colonization Corporation), com sede em Londres. Essa tinha o direito de exploração do pinheiro brasileiro<sup>4</sup> e a obrigação de promover a colonização (EMATER, 1992). Aproveitando a facilidade no transporte da madeira para outras regiões, através da ferrovia, a companhia instalou diversas serrarias para o beneficiamento do pinheiro. Com isso, intensificaram-se as vendas das “colônias”<sup>5</sup>, possibilitando a formação de núcleos habitacionais ao redor de serrarias, atraindo descendentes de imigrantes de outras regiões, especialmente italianos e alemães.

As primeiras estradas foram abertas pelos “arrastadores”<sup>6</sup> na extração de pinheiros. Chamadas de “carreiros”, essas estradas passaram a ser os caminhos dos colonizadores pioneiros. Esses desbravadores aproveitavam a abundância de madeira para construir suas moradias e destruíam árvores de menor porte, através de queimadas, para a formação de lavouras, intensificando a devastação das florestas e o uso do solo.

---

<sup>4</sup> Espécie arbórea predominante no local, a qual cobria significativas áreas. Sua madeira é de excelente qualidade, sendo, na ocasião, a mais visada para extração, resultando numa enorme devastação dos pinhais para dar lugar à exploração agropecuária.

<sup>5</sup> Denominação dada a uma determinada área de terra, considerada como um lote rural equivalente a 25 hectares ou 10 alqueires (Brum, 1987).

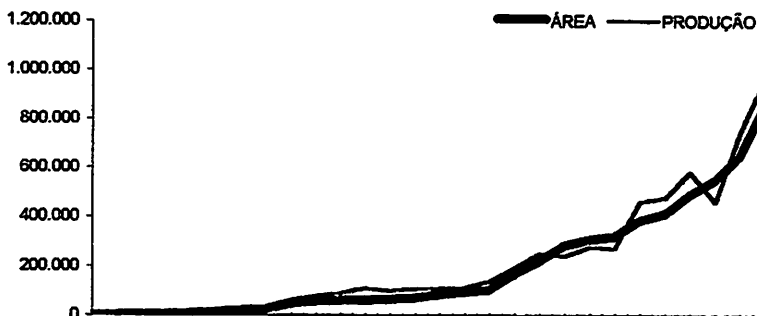
<sup>6</sup> Pela mata ser adensada, os madeireiros abriam caminhos em forma de trilhas para o transporte da madeira, que era feita de forma arrastada.



A partir de meados da década de 1920, começou o estabelecimento de comerciantes e o avanço da colonização, intensificando a produção e o comércio de trigo, milho e feijão. Desde então, a agricultura começou a se desenvolver, culminando com a modernização nos cultivos de trigo e o surgimento da sojicultura. Conforme descrição de Brum (1987), as pequenas propriedades e as famílias numerosas obrigavam a uma intensa exploração do solo, provocando um rápido esgotamento de sua fertilidade natural. Aliada a esse fato, ocorria uma contínua transferência de renda dos agricultores aos comerciantes devido à dependência de manufaturas por parte dos primeiros. Esses elementos resultaram na estagnação da agricultura tradicional praticada na região.

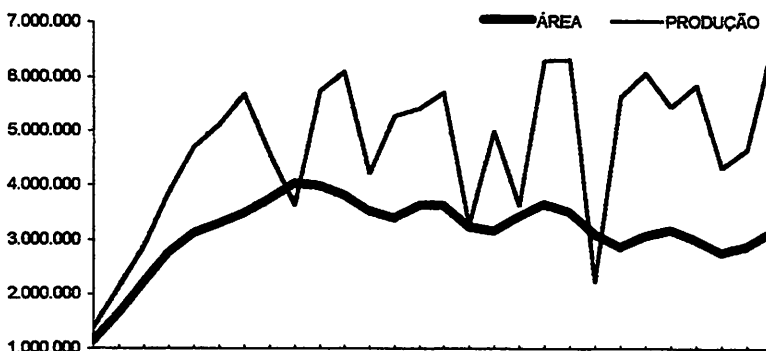
Com uma visão mais empresarial e aproveitando os elementos disponíveis pelo processo de modernização da agricultura, em meados do século XX os “granjeiros” começaram a investir na produção de trigo. Essa cultura cada vez mais ganhava incentivos do Estado, tendo em vista o objetivo de tornar o país auto-suficiente. Para isso, os produtores contavam com dois aliados: o governo viabilizando financiamentos e as empresas tornando disponíveis tecnologias ao cultivo. O novo sistema atraiu também os “colonos” e tornou-se uma cultura de grande expressão na agricultura da região. A infra-estrutura implantada inicialmente à produção de trigo, no período invernal, facilitou o posterior desenvolvimento da sojicultura, uma vez que utiliza a mesma área, porém no verão.

A dobradinha “trigo-soja” possibilitou o engrandecimento de muitos agricultores, bem como a agricultura de modo geral. A facilidade na obtenção de recursos financeiros possibilitou a estruturação do setor produtivo, tornando os cultivos da soja mais dinâmicos, uma vez que, antes disso, os pequenos cultivos eram conduzidos sem o uso da mecanização. Essa nova dinâmica propiciou uma desvinculação da progressão equidistante entre área e volume produzido a partir do auge dessas mudanças (Figuras 8 e 9).



**FIGURA 8:** Evolução da área e produção de soja no Rio Grande do Sul, de 1943 a 1970.

Fonte: EMATER/RS<sup>7</sup>



**FIGURA 9:** Evolução da área e produção de soja no Rio Grande do Sul, de 1971 a 1998.

Fonte: EMATER/RS<sup>7</sup>

Para compreender melhor a evolução dos cultivos na região, podem ser tomadas por base informações de nível estadual, representadas nas Figuras 8 e 9.

---

<sup>7</sup> EMATER/RS. [on line]. 1999. Disponível: <http://www.emater.tche.br> [capturado em 15 set. 1999].

A divisão do período em análise facilita a interpretação do processo histórico, sendo 1973 o ano divisor pelas razões comentadas em capítulos anteriores.

Como observa Wagner (1995), a cultura da soja mudou o rumo da história gaúcha, revolucionou os meios produtivos da roça e o dia-a-dia dos agricultores. A valorização do preço internacional nos anos de 1970 incentivou o plantio de soja em grande escala no estado. Como reflexo dessa nova realidade, os tratores novos e carros modernos passaram a cruzar os campos e estradas das colônias, mudando o cenário da agricultura tradicional.

Entretanto, a partir da segunda metade da década de 1970, com o agravamento da crise econômica, a política de crédito abundante e barato começa a ser alterada, culminando no início da década de 1990, com a redução dos subsídios embutidos. No caso específico do trigo (produto alavancador da soja), reduziram-se os subsídios à produção e a política de auto-suficiência foi substituída pela de política de importação.

Tais mudanças geraram grandes dívidas, em muitos casos até hoje pendentes, motivando o abandono da atividade ou interferindo diretamente na forma dos produtores gerenciarem suas propriedades. O período áureo do crédito farto e barato é lembrado com nostalgia e serve como parâmetro para a avaliação das condições atuais da agricultura.

### **3.2 – Sistema de produção e descrição da cadeia produtiva**

Os procedimentos técnicos de cultivo adotados a partir da segunda metade da década de 1960, enquadrados no sistema convencional, acarretaram grandes problemas edafológicos, como o aumento da erosão e a perda da fertilidade natural do solo. Decorrente dessa situação, foi implantado o sistema

de plantio direto a partir da década de 1980, sendo adotado atualmente na grande maioria das propriedades<sup>8</sup>.

De modo geral, o sistema de plantio direto tem contribuído decisivamente com a sojicultura, elevando a produtividade, reduzindo os custos de produção da soja e, conseqüentemente, aumentando a renda dos produtores, o que colocou o setor numa condição positiva de competitividade. Mesmo com esse sistema, os agricultores continuam necessitando os tradicionais “pacotes tecnológicos”<sup>9</sup>, pois estão na dependência constante do uso de produtos e equipamentos provenientes de indústrias.

Um modelo que possibilita reduzir a dependência do segmento industrial é a produção de soja orgânica. Contudo, mesmo diminuindo a necessidade de insumos provenientes da indústria para seu cultivo, esse modelo não é isento da subordinação de outros segmentos da cadeia produtiva, especialmente dos agentes a jusante, para que seja possível sua comercialização, conforme será visto mais adiante.

É comprovado que a importância da produção de soja na região é muito grande. Porém, ao analisar o valor na utilização desse grão pelos produtores, se constata a existência de um reduzido ou quase inexistente mérito. Isso porque a tradição local é produzir exclusivamente para a venda, não havendo interesse em

---

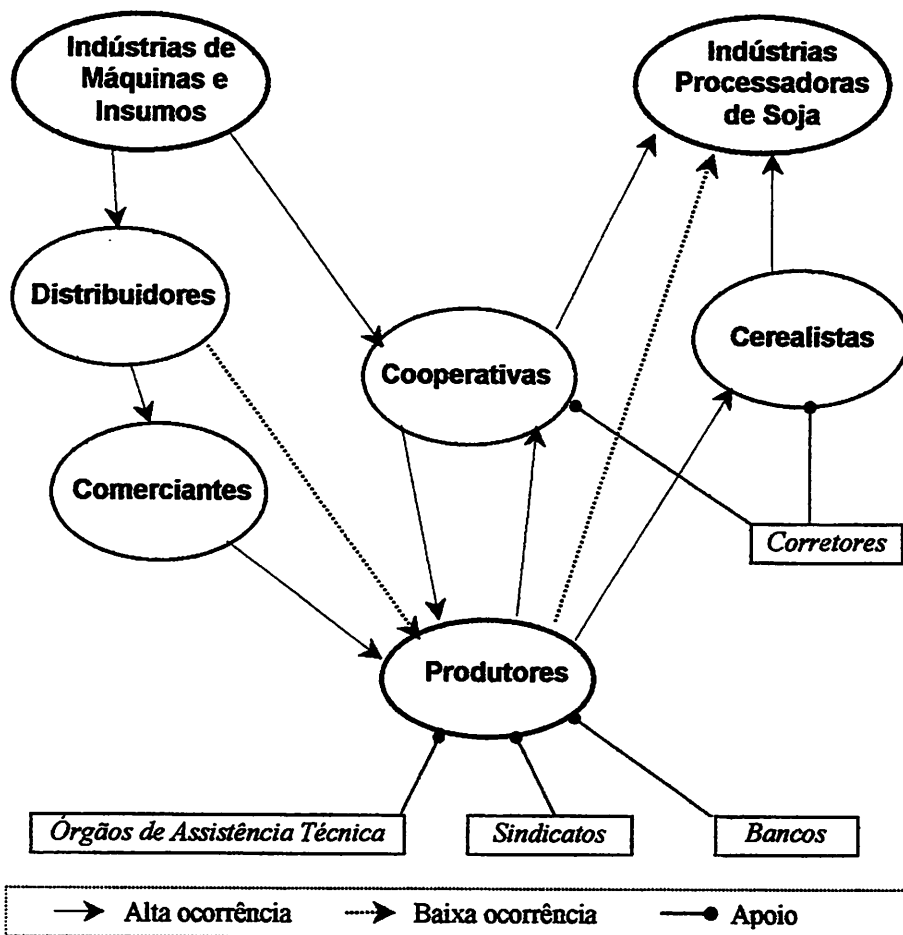
<sup>8</sup> No sistema convencional, há necessidade de revolver o solo ao plantio, sendo indispensáveis operações como aração e gradagem antes da semeadura, deixando o solo desprotegido contra a erosão. No sistema de plantio direto, a semeadura é feita diretamente sobre a palha, dispensando o preparo do solo. Além de reduzir o número de operações, o solo fica mais protegido.

<sup>9</sup> Conforme Hasse (1996), este foi o modelo difundido pelo mundo capitalista, que prescrevia o uso de calcário para corrigir a acidez dos solos, adubos químicos para nutrir as plantas, uso de sementes selecionadas para garantir melhores produções, adoção de defensivos para proteger as culturas de invasoras, pragas e doenças, tudo isso, trabalhando com modernas máquinas desde o preparo do solo até a colheita.

seu consumo direto, apesar da existência de diversas formas de ser utilizada para consumo local.

Com o recente fortalecimento da atividade leiteira no Alto Uruguai (cerca de 20 anos), o farelo é o sub-produto da soja que tem ganhado maior importância no setor agropecuário. Por ser uma grande fonte protéica, é utilizado em maiores quantidades, no entanto, sua quase totalidade é adquirida das indústrias, não sendo elaborado na propriedade.

Frente a este cenário e partindo das colocações anteriormente citadas de Batalha (1997), que uma cadeia de produção agroindustrial pode ser caracterizada pela existência de um conjunto de mercados entre seus agentes, torna-se necessária a caracterização dos elementos supra-relacionados. A configuração da cadeia agroindustrial da soja no Alto Uruguai está representada na Figura 10, elaborada a partir de informações obtidas no trabalho de campo. Há uma exceção nesse modelo, que é a produção de soja orgânica, em que os agentes caracterizam um outro fluxograma. De qualquer forma, não representa o modelo predominante na região em estudo.



**FIGURA 10** - Organizações presentes na cadeia agroindustrial da soja na região do Alto Uruguai.

Fonte: Dados da pesquisa

As indústrias localizadas a montante e a jusante do setor de produção não se encontram implantadas na região estudada, com exceção de pequenas fábricas de implementos agrícolas e uma esmagadora de soja de pequeno porte. Em decorrência da amplitude de mercado que atendem, as grandes empresas

localizam-se em pontos estratégicos do Rio Grande do Sul ou em outros estados da Federação.

Em relação aos agentes localizados no setor a montante e estabelecidos na região, são encontrados basicamente dois tipos de estruturas. Uma é a existência de cooperativas, que compram diretamente das indústrias e revendem aos produtores, porém não atuando na área de máquinas. A outra conta com a participação de distribuidores das respectivas indústrias, tendo o papel principal de suprir os comerciantes locais e eventualmente vender diretamente aos produtores.

Os comerciantes locais são os principais responsáveis pelo suprimento direto dos bens de produção aos sojicultores. Na maioria dos casos com atuação municipalizada, esses optam pela diversificação na venda de produtos, por atuarem num mercado bastante reduzido, o que deixa a grande maioria condicionados a estabelecimentos comerciais de pequeno porte.

Existem várias cooperativas trabalhando com soja na região, porém o destaque reserva-se a basicamente duas, por serem as mais estruturadas e possuírem maior amplitude de atuação. São a Cooperativa Triticola Erechim Ltda (COTREL), que atua em 18 municípios, e a Cooperativa Triticola de Getúlio Vargas Ltda (COTRIGO), atuando em 10 municípios. Ambas mantêm vínculos comerciais também com produtores de locais que não possuem estruturas comerciais.

Até pouco tempo, a principal cooperativa (COTREL) possuía estruturas para formulação de fertilizantes<sup>10</sup>, bem como produção própria de sementes. Pelas mudanças no contexto econômico, especialmente com as reduções nos créditos e benefícios cooperativos, atualmente participa apenas como

---

<sup>10</sup> A formulação consiste na aquisição dos elementos básicos, como o nitrogênio, fósforo e potássio, misturando-os conforme a fórmula desejada.

intermediadora na venda de insumos e sementes de outras empresas, além de atuar no segmento a jusante da produção de soja, como as demais cooperativas.

No setor de produção, a realidade predominante é de pequena propriedade, mantendo diversificações de atividades, tendo a sojicultura como principal, seguida da bovinocultura de leite e da produção de milho, além de outras culturas em menor expressão. O tamanho médio das propriedades na região assemelha-se à realidade estadual. Segundo Farias (1993), cerca de 90 % dos estabelecimentos rurais que trabalham com soja possuem até 50 hectares.

Notadamente é um setor que se apresenta numa situação de grande influência por parte das empresas a montante e a jusante. A dependência é caracterizada em relação às máquinas e insumos, na comercialização de grãos, bem como por informações repassadas pelas empresas. Essa última tem sido a principal forma difusora de informações técnicas e de mercado para esta atividade.

De modo geral, as características intrínsecas destes agentes, na região, coincidem com o perfil dos consumidores de insumos agropecuários do Brasil. Segundo Batalha e Lago da Silva (1995), os principais elementos da referida caracterização são:

- ✓ *Atuação com produtos pouco diferenciados;*
- ✓ *Existência de propriedades rurais isoladas e distanciadas dos centros de informações e decisões;*
- ✓ *Baixo nível educacional do empresário rural;*
- ✓ *Empresas geralmente carentes de técnicas de gerenciamento modernas;*
- ✓ *Tradicionalismo e a falta de mentalidade comercial;*
- ✓ *Necessidade de empresas que comercializem serviços agregados aos produtos físicos.*



No elo a jusante da cadeia agroindustrial, também são encontrados basicamente dois modelos estruturais. O primeiro é composto pelas cooperativas, que adquirem a maior parte da produção local e atuam regionalmente. No segundo, estão enquadrados os cerealistas, que atuam nos municípios onde estão instalados e em alguns outros próximos. Para efeito de análise do presente trabalho, ao ser abordado conjuntamente os dois agentes, será utilizada a expressão “compradores de soja”.

Há alguns casos de grandes produtores que dispõem de estrutura de armazenamento própria e efetuam as vendas da produção diretamente às indústrias. De qualquer forma, isto não caracteriza o modelo predominante na região e reserva-se a estabelecimentos rurais com áreas acima de 500 hectares e que possuem um nível de gerenciamento<sup>11</sup> adequado para isto.

Visando a intermediação entre os compradores de soja e as indústrias processadoras, encontram-se os corretores. Suas funções básicas são de repassar as condições do mercado e os preços aos compradores de soja, além de realizar vendas contratuais para esses, porém não há o envolvimento em vendas físicas do produto.

Como em outras cadeias produtivas, existem estruturas de apoio ao setor, como é o caso de bancos, sindicatos, órgãos de assistência técnica, empresas de transporte, entre outros. Esses mantêm suas contribuições diretas e indiretas ao engrandecimento da atividade na região.

No sistema bancário, um modelo que tem apresentado um crescimento expressivo é o Sistema de Crédito Cooperativo. Conforme Marafon (1998), as cooperativas de crédito iniciaram suas atividades na década de 1980 e se expandiram nos anos de 1990, transformando-se em Instituições Financeiras em

---

<sup>11</sup> Este refere-se ao fato que, de modo geral, na região os produtores mantêm estruturas de gerenciamento pouco profissionais, conforme será visto adiante.

1996, denominadas de BANSICREDI S.A. Essas Instituições difundiram-se rapidamente pelo território gaúcho, principalmente nas áreas de produção de soja, visando financiamentos de atividades agropecuárias.

Os sindicatos, especialmente os Sindicatos de Trabalhadores Rurais, têm prestado grande contribuição aos agentes do segmento de produção. Apesar dos problemas enfrentados e da pouca atuação por parte de alguns, estão registradas diversas conquistas em prol de seus membros, especialmente no campo dos direitos.

Em relação às empresas de assistência técnica presentes, são de âmbito público e privado. De caráter público, a EMATER é a que possui maior amplitude de atuação, atingindo todos os municípios e prestando orientações nas mais variadas atividades. As empresas de Consultoria e Assistência Técnica privadas são em menor número e possuem um campo de atuação limitado em certo modo, por cobrarem seus serviços. Trabalhando de uma forma mista, o quadro técnico das cooperativas, que são privadas, atuam de forma gratuita, porém com prioridade aos sócios.

### **3.3 - Aspectos da sojicultura na região**

Conforme caracterizado no capítulo inicial, a sojicultura teve seu processo de expansão nas décadas de 1950 e 1960, entretanto foi durante as décadas de 1970 e 1980 que experimentou seus momentos de melhores rentabilidades. Nesse último período, tanto os proprietários rurais quanto o mercado local estruturaram-se no sentido de melhor atender as demandas dessa cultura. Frente a isso, incorporou-se o sólido hábito de produzir soja, ficando esse na vanguarda dos cultivos.

Atualmente, a atividade é percebida pelos agentes envolvidos como pouco rentável economicamente, conforme expressão pouco otimista de um produtor entrevistado:

*“A soja não dá mais dinheiro; se não é o Governo, é São Pedro que nos tira o pouco que daria.”*

Entretanto, na prática é a cultura que tem proporcionado maior rentabilidade entre as atividades agropecuárias mais importantes na região. Essa colocação do entrevistado é justificada ou resulta da comparação entre dois momentos diferentes: um passado em que havia crédito subsidiado e um presente sem esse incentivo. Acrescenta-se a essa situação as estiagens que têm caracterizado os últimos verões, interferindo no bom desenvolvimento da cultura.

A importância da atividade sojícola é comprovada ao serem analisadas as transações comerciais de terras, implementos, máquinas, prestação de serviços, entre outras, as quais, em grande número são feitas com referência ao produto soja, sendo considerado “moeda de troca”. Com ênfase especial aos casos de comercialização de terras, os valores estabelecidos são efetuados referindo-se a sacas de soja e realizado a troca pelo produto físico e não em moeda corrente.

Notadamente, há razões para que a atividade ganhe conotação e continue sendo expressiva. Um elemento de grande importância é o fato de ser uma das culturas que tecnicamente os agricultores mais conhecem, reduzindo problemas na condução dos cultivos. Além disso, de certa forma a produção é garantida, pois apesar das constantes estiagens, nunca houve perdas de 100 % numa lavoura de soja.

Continuando a análise com razões externas às propriedades, existem os elementos ligados ao mercado. Durante o ano todo, caso os produtores estejam dispostos a efetivar a venda da produção, as estruturas de comercialização a permitem. Pela grande liquidez que a soja apresenta, o processo de comercialização, tanto no mercado local quanto no internacional, não apresenta restrições, havendo demandas em todos os períodos do ano.

Tendo em vista melhorar a rentabilidade dos estabelecimentos rurais, os sojicultores têm mantido um sistema de diversificação de atividades, que pode ser caracterizado sob dois aspectos. O primeiro é a diversificação entre setores, para a qual encontra-se a atividade leiteira como a mais expressiva. O segundo é no mesmo setor agrícola, estando a produção de milho como principal cultura.

A bovinocultura de leite constituiu-se na maior exploração pecuária regional e está sendo considerada como a segunda atividade mais rentável frente à realidade encontrada. Assim, a coligação com a produção de soja tem representado o modelo predominante nos estabelecimentos agropecuários na região em análise.

Uma grande vantagem desse modelo é que na produção leiteira, a remuneração é mensal e, portanto, favorece o balanceamento no fluxo de caixa dos estabelecimentos, sendo possível custear pequenas despesas familiares e de outras atividades ao longo do ano. Para o caso da soja, o recebimento normalmente ocorre em uma única vez durante o ano, gerando dificuldades financeiras para os produtores que sobrevivem apenas com essa atividade e não fazem um planejamento orçamentário.

No caso da produção de milho, a importância é justificada no fato da cultura ser utilizada na rotação de cultivos com a soja, melhorando as condições do solo e reduzindo infestações de pragas e doenças dessa última. Como praticamente todos os estabelecimentos rurais trabalham com pecuária de modo

geral, o principal destino do milho produzido é para a subsistência, restando volumes pouco expressivos para comercialização.

Além das razões citadas, essas outras duas atividades têm recebido mais destaques, como o fato da atividade leiteira absorver melhor a mão-de-obra familiar, especialmente das mulheres. Para o caso do milho, este tem proporcionado maior otimização dos equipamentos disponíveis na propriedade, além de servir como estímulo a outras atividades, como é o caso da pecuária, via redução nos custos da alimentação.

Nesse contexto, o comércio regional tem se estruturado visando atender prioritariamente essas atividades. Todavia, a estrutura do mercado voltado à soja, que envolve desde o suprimento de bens de produção até a comercialização, tem sido a mais expressiva e organizada.

Frente a essa organização do mercado, os estabelecimentos comerciais de caráter cooperativo tem exercido grande influência nos preços praticados nos segmentos em que atuam. Levando em conta a amplitude de abrangência, as cooperativas conseguem manter-se como líderes, tanto na venda de insumos quanto na compra de soja, criando um certo nivelamento dos preços no comércio local.

Por outro lado, os comerciantes e os cerealistas estão submetidos a esse poder hegemônico das cooperativas. Em conseqüência, os preços praticados em seus respectivos segmentos devem necessariamente possuir um alto grau de paridade, sob pena de perderem espaço no mercado.

### 3.4 - Alterações do setor na região

Ao começar o processo de decadência da agricultura tradicional há algumas décadas e mantendo o espírito colonizador dos antepassados, muitos agricultores da região seguiram o exemplo de outros desbravadores sulistas e foram em busca de novas terras. Inicialmente, o deslocamento foi ao estado do Paraná, seguido do Mato Grosso do Sul. Posteriormente, continuaram para outros estados como Mato Grosso, Goiás e Bahia, além de atravessarem fronteiras, como as do Paraguai e Bolívia.

Conforme observação de Wagner (1995), foi na década de 1970 o período em que o maior número de gaúchos abandonou o Rio Grande do Sul. Esse deslocamento teve como grande precursora a cultura da soja. Contando com as experiências dos gaúchos nesse cultivo e o desenvolvimento do setor no referido período, foram razões suficientes para a migração.

Muitos deixaram o Sul e progrediram em outras “querências”<sup>12</sup>, gerando uma imagem que continua até hoje, sendo a idéia que “ir para o Mato Grosso<sup>13</sup> é futuro na certa”. Fato bastante comum até há pouco tempo, quando alguém estivesse passando por dificuldades financeiras ou por safras frustradas, a primeira atitude em que se pensava era vender a propriedade e aventurar-se em outros estados. Porém, o sonho de encontrar o “*el dorado*” já não existe mais e a saída tem sido a busca por outras alternativas.

Um tema que tem sido objeto de polêmica atualmente é o deslocamento das regiões produtoras de soja no Brasil. Pelas colocações feitas na Exame (1999, p.13), pode-se constatar alguns elementos dessa mudanças:

---

<sup>12</sup> Denominação adotada pelos gaúchos ao local onde se mora.

<sup>13</sup> Há uma interpretação regional errônea sobre o verdadeiro sentido da expressão “Mato Grosso”, pois subentende-se os Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

*“O mapa da soja no Brasil vem sofrendo grandes alterações ao longo dos últimos 20 anos. A saturação da área agrícola das Regiões Sul e Sudeste obrigou o agribusiness da soja a procurar novas fronteiras agrícolas, deslocando a expansão da produção da commodity para o Norte”.*

Mesmo assim, a realidade regional permanece inalterada e pôde ser constatado que pelo menos a curto prazo, o processo de deslocamento de fronteiras no Brasil pouco alterará a presentes dinâmica da cadeia produtiva em análise. Ajustes estão sendo feitos, porém não ao ponto de chegar à substituição do setor.

Da mesma forma que o complexo agroindustrial da soja passa por novos ajustes em âmbito internacional, percebe-se que regionalmente também estão ocorrendo reestruturações. Há diversos elementos influenciando estas mudanças, porém o fator tecnológico tem sido o principal.

Como as empresas estão em constante busca por novos mercados, os produtores acabam se deparando com novidades tecnológicas a cada ano que passa. Voluntariamente ou não, muitas dessas tecnologias acabam sendo incorporadas ao sistema, tornado o setor mais dinâmico frente a mudanças. Como consequência, essa realidade tem demandado um perfil mais profissional por parte dos produtores, especialmente no que se refere ao aspecto gerencial, conferindo maior relevância à área da administração rural.

Conforme constatação de Pereira (1995, p.20), *“vale observar que a diminuição da rentabilidade gerou uma necessidade de aumento de produtividade e maior profissionalização do agricultor”*. Isto já está sendo comprovado, tanto com informações da pesquisa quanto da ABMR (Associação Brasileira de Marketing Rural), que em seu levantamento de 1999, tornou

evidente o incremento do espírito empresarial entre os produtores rurais (Rodrigues, 1999).

A novidade tecnológica de maior destaque no momento tem sido a utilização de produtos transgênicos, pois a soja é a cultura que mais tem recebido atenção nessas discussões. Embora judicialmente o cultivo dessa esteja proibido, há na região um "mercado negro" em que estão sendo comercializadas livremente sementes dessa categoria. Ocorre que no momento, as únicas cultivares de soja transgênica existentes no mercado internacional são as resistentes ao herbicida Roundup<sup>14</sup>, um dos mais conhecidos pelos sojicultores.

Comprovando essa aceitação, em pesquisa interna realizada na região pela empresa Sementes Estrela SA de Erechim, no mês de agosto de 1999, constatou-se que 93 % dos produtores trabalhariam com produtos transgênicos. Isto é confirmado por outros levantamentos, como o feito pela Confederação Nacional de Agricultura (CNA)<sup>15</sup>, no mesmo período, junto a produtores de outros estados brasileiros, em que 79 % são favoráveis ao cultivo comercial de plantas transgênicas. Na pesquisa da Associação Brasileira de Marketing Rural (ABMR), feita em meados do mesmo ano, 84 % dos produtores usariam sementes da referida categoria de soja (Rodrigues, 1999). Através da expressão de um agricultor entrevistado pela Sementes Estrela, que comentou: "*assim como o plantio direto, transgênicos é sem volta*", pode se perceber que tudo é uma questão de tempo para que a soja modificada seja aprovada no país e receber adeptos ao cultivo.

---

<sup>14</sup> Herbicida com propriedade dessecante, largamente utilizado no sistema de plantio direto. As cultivares de soja resistentes a este herbicida são denominadas de RR, que significa Roundup Ready.

<sup>15</sup> CNA: Brasília. [on line]. 1999. Disponível: <http://www.cna-rural.com.br/cna/Conhecer/transgenicos.htm> [capturado em 25 nov. 1999].



Nesse contexto de mudanças tecnológicas, a produção de soja orgânica<sup>16</sup> está chamando a atenção dos envolvidos no setor. Iniciado na safra 1997/98 com um pequeno número de produtores, logo percebeu-se que é uma excelente alternativa aos pequenos estabelecimentos agropecuários. Prova disso foi que na seguinte safra, a referida soja adquiriu mais adeptos para cultivos, mantendo seu crescimento para a safra 1999/2000.

Como há possibilidade de utilizar insumos existentes nas propriedades e por não ser permitido o uso de produtos químicos em seu cultivo, o sistema de manejo adotado exige técnicas diferenciadas. Uma delas, é a prática da capina manual, que por sinal quase foi extinta devido à presença dos herbicidas. Especialmente por essa prática, a demanda por mão-de-obra aumenta consideravelmente, o que tem estimulado a participação das mulheres na atividade, já que no modelo tradicional há pouca necessidade de seu envolvimento.

Outro fator de estímulo foi o preço de comercialização, sendo que na safra 1998/99 houve uma variação de R\$ 2,50 a R\$ 4,50 por saca a mais que o preço de mercado da soja convencional. Portanto, a rentabilidade foi altamente estimulante, o que deixou os respectivos produtores satisfeitos ao ponto de aumentarem as áreas em seus estabelecimentos.

Contando com o apoio da empresa Terra Preservada, sediada no Paraná, a região em estudo está na vanguarda em produzir soja livre de agrotóxicos no Rio Grande do Sul. Para difundir o novo modelo, os sojicultores têm contado com o apoio local de sindicatos e pequenas cooperativas, que se envolveram tanto no processo de difusão das técnicas de cultivo quanto na comercialização.

---

<sup>16</sup> Soja orgânica é considerada a produzida sem o uso de defensivos e fertilizantes químicos.

Com o modelo de produção orgânico, a cadeia agroindustrial da soja na região passa por algumas alterações. No setor a montante, diminui a dependência das indústrias de insumos, mas pouco altera com as indústrias de máquinas. No setor a jusante, a dependência única é de empresas responsáveis pela compra desse tipo de soja, que a partir da safra 1999/2000, o país passa a contar com duas empresas atuando nesse segmento.

## **4 - AS INTER-RELAÇÕES PRESENTES NO SETOR**

Diante do panorama existente na cadeia de produção em estudo, descritas no capítulo anterior, torna-se necessária uma análise de como estão atuando os diferentes agentes e quais são as principais estratégias adotadas no processo de inter-relacionamento. Para isso, serão abordados elementos ligados aos aspectos comerciais e gerenciais, além da atuação entre setores.

### **4.1 - Relacionamento sob a ênfase comercial**

No contexto de inter-relacionamentos, o processo de compra e venda está presente e nenhum agente consegue desempenhar suas funções sem atuar eficientemente nessa área. Isso porque, acima de tudo, inclusos numa cadeia agroindustrial estão diferentes mercados, interligados para a produção de um determinado bem. Conseqüentemente, a busca pela eficiência nas transações comerciais passa a ser um ato contínuo e dotado de estratégias particulares para garantir seu sucesso.

Para Batalha (1997), a relação da empresa com o seu ambiente é um pré-requisito essencial à definição de estratégias. Logo, a abordagem contida nessa seção constará de como os agentes estão se relacionando no aspecto comercial, abordando as principais formas e estratégias adotadas nos procedimentos de compra e venda.

No início da cadeia agroindustrial em estudo, encontram-se as indústrias de máquinas e insumos, com suas estratégias específicas de atuação. Essas empresas, em sua maioria transnacionais, atuam internacionalmente, o que favorece o processo de compra de suas respectivas e necessárias matérias-primas. O procedimento vale tanto para as indústrias de máquinas agrícolas quanto para as de defensivos e fertilizantes.

Nesse segmento está ocorrendo uma significativa concentração de capitais, vitimados da atenuante globalização e conseqüente aumento da concorrência. Através de fusões ou novas aquisições, estão constituindo-se em empresas de grande porte, a fim de buscar maior força para atuar em seus mercados. Embora identificada a um certo tempo, conforme estudo de Castro (1996, p.40), essa realidade está cada vez mais atenuada:

*“O negócio da soja é, sem dúvida um empreendimento de grandes grupos do agribusiness, havendo, em nível internacional, uma forte tendência de concentração de capitais”.*

Muller (1989, p.109) também destaca que a produção e beneficiamento de commodities (neste caso a soja) tem sido comandada internacionalmente por um pequeno grupo de grandes conglomerados, detendo uma coordenação sistêmica dos negócios do setor:

*“A cadeia agroindustrial e alimentar soja-oleaginosas pode ser identificada pelo conjunto de interesses econômicos e sociais envolvidos na produção, transformação e circulação de grãos de soja e seus produtos industrializados, e que concorrem num mercado oligopolístico internacionalizado”.*

Após a aprovação da Lei de Proteção de Cultivares em 1997, segundo Correa (1999), as fusões e *joint ventures* entre empresas do setor químico com as de sementes, se proliferaram. Grandes transnacionais como Monsanto e Du Pont, que no mercado da soja atuavam apenas com defensivos, a partir de 1996 começaram a ingressar no mercado de sementes, chegando a deter 20 % do mercado nacional de sementes de soja em 1999.

No intuito de incorporar novas tecnologias, buscar escala e reduzir custos, o setor de defensivos está num contexto em que praticamente todas as suas empresas envolvidas estão passando pelo processo de fusões ou aquisições. Corporações como a Rhodia, Hoechst, Ciba, Sandoz, Schering, Monsanto e outras encontram-se hoje com outros nomes, extintas ou super ampliadas. São mega-concentrações que envolvem bilhões de dólares e refletem em todos os países onde atuam.

No setor de fertilizantes, em poucos anos o cenário das empresas envolvidas mudou sensivelmente. Tradicionais como a Manah, IAP, Ouro Verde e Ipiranga foram adquiridas pela Serrana, pertencente ao Grupo Bunge & Born, grande comprador internacional de soja. Também vale para a Ultrafertil e Fosfertil, adquiridas pela Fertifós, além da compra da Solorico pela Cargill e a fusão de outras menores. Enfim, as maiores *trading* do setor de aquisição de soja estão também envolvidas na venda de fertilizantes, conforme constatação de Souza (1999).

No segmento de máquinas, a Djhon Deere, líder do mercado, adquiriu recentemente a totalidade das ações da SLC. A New Holland fundiu-se com a Case Corporation, na disputa do segundo lugar deste segmento em nível internacional. Da mesma forma, a AGCO comprou a Massey Ferguson, a Gleaner e a Fendt, configurando-se, assim, os principais atores do respectivo segmento (Moreira, 1999).

As empresas acima citadas atuam internacionalmente, e portanto são as mesmas que participam do mercado na região em análise. Isso prova que desde seu início e atualmente muito mais, a cadeia agroindustrial da soja tem sido influenciada pelos padrões das grandes empresas, especialmente as transnacionais. Isso porque nos diversos segmentos, as pequenas empresas nacionais têm encontrado pouco espaço de crescimento, onde poucas têm conseguido sobreviver.

No Alto Uruguai, as respectivas indústrias contam com seus distribuidores ou representantes comerciais distribuídos estrategicamente, tendo o papel de promover as vendas e suprir os comerciantes locais com produtos das indústrias. As macro-estratégias de marketing e vendas são montadas levando em conta diretrizes das empresas fabricantes e adaptadas conforme a realidade local.

Para a comercialização de máquinas de grande porte, como tratores e colhedoras, as empresas contam com exclusividade de venda. Isto é, em cada região específica há apenas um representante comercial de uma determinada indústria, não sendo permitido dois na mesma área.

Em contrapartida, o processo de venda de outras máquinas, como a linha de implementos, é mais pulverizado. Os produtos de uma determinada indústria podem ser revendidos por diversas empresas de uma mesma região de atuação, elevando a concorrência entre agentes desse segmento.

A comercialização de insumos em geral conta com uma estrutura mais diversificada, uma vez que vários comerciantes de uma mesma área de atuação podem revender produtos de mesma marca. Esse mecanismo é estimulado pelas indústrias, pois a estratégia garante abrangência maior no mercado regional.

Em relação ao mercado de sementes, as empresas que atuam na região são apenas multiplicadoras, ou seja, adquirem sementes básicas de quem as

produziu e através do pagamento de *royalties* têm o direito de multiplicá-las. Entretanto, esse mercado é pouco expressivo, uma vez que há um percentual considerável de agricultores que produzem a semente que utilizam, sendo algo estimado em 35 %, segundo informações obtidas.

A produção própria das sementes a serem utilizadas pelos sojicultores é tecnicamente possível, pois a soja não perde seu potencial genético. Entretanto, considerando o trabalho e as despesas para esse fim, somado ao fato da possibilidade de obtenção de sementes com baixo poder germinativo, nem sempre é vantajoso tal procedimento.

Para atender diretamente aos produtores, há uma estrutura mais personalizada, que são os comerciantes locais. Contando com o apoio dos distribuidores ou representantes comerciais, não possuem ligação direta com as indústrias, cabendo-lhes apenas o papel da venda direta aos consumidores finais. Normalmente mantêm uma certa fidelidade com seus fornecedores, uma vez que recebem algum tipo de benefício, como é o caso do preenchimento do Receituário Agrônomo<sup>17</sup> pelos distribuidores, a oportunidade de cursos junto às fábricas, apoio na realização de palestras e dias-de-campo para agricultores, entre outros.

Com um quadro técnico auxiliando na recomendação de insumos, as cooperativas presentes particularizam a situação do mercado local. Pelo apoio prestado aos produtores, conseguem estimular as vendas, especialmente de defensivos e fertilizantes. Normalmente, tais profissionais auxiliam na resolução

---

<sup>17</sup> O Receituário Agrônomo é a prescrição para a utilização de um defensivo, sendo obrigatório seu preenchimento por quem efetua a venda. Porém, devido ao custo para manter um Engenheiro Agrônomo, profissional responsável para isto, os comerciantes locais repassam esse encargo aos distribuidores, a exceção das cooperativas que têm seu quadro técnico próprio.

de problemas técnicos dos sócios, o que aumenta a credibilidade da cooperativa-empresa.

Na prática, as cooperativas são empresa comuns, tendo buscado seu fortalecimento, ou mesmo a sobrevivência, através do âmbito comercial. Em muitas ocasiões, essa sobreposição das leis cooperativistas reflete um contexto, que na opinião de Gassen (1999), tratando sobre a realidade dessas organizações, ocorre o seguinte:

*“Os agricultores comportam-se como dependente, exigem favores e não têm fidelidade da aquisição de insumos e na venda de produtos”.*

Como alternativa, as cooperativas têm buscado a diversificação há algum tempo. Além da comercialização de insumos, trabalham com a compra de grãos e produção de outras espécies vegetais<sup>18</sup>. No setor pecuário são significativas as atuações, especialmente com aves, suínos e leite, com os quais envolvem a elaboração de rações, bem como a agroindustrialização. Também atuam no ramo de moinhos e supermercados, entre outros setores.

Foi detectado a existência de "contratos de parceria" entre as indústrias e vendedores de insumos<sup>19</sup>, onde mediante contrato formal o estabelecimento comercial mantém fidelidade na comercialização de determinado produto. Em contrapartida, recebe diversos apoios, especialmente na área de marketing.

Quanto aos procedimentos de compra/venda no segmento produtivo, são pouco diferenciados. Para o caso das compras, o modelo mais comum, é a efetivação das mesmas no momento necessário da mercadoria e através da

---

<sup>18</sup> Incluem-se as frutas (principalmente figo, laranja e pêssego), o reflorestamento (com eucalipto e erva-mate) e hortaliças.

<sup>19</sup> Constatado em cooperativas, porém em fase inicial de implantação.



comparação de preços entre concorrentes. Por exemplo, em relação a sementes, fertilizantes e defensivos<sup>20</sup>, as compras normalmente são no período de implantação da cultura, entre os meses de setembro e novembro, cabendo a empresa que apresentar melhor preço, a preferência na venda.

Na aquisição de máquinas, por exigir montantes mais expressivos em recursos financeiros, a época mais favorável para sua efetivação é após a safra, sendo essa última de março a maio. Esse período proporciona um melhor planejamento por parte do produtor na compra mencionada, pois partindo de uma colheita bem sucedida, as condições para investimentos tornam-se mais adequadas.

O procedimento coincide com o principal período de vendas da soja, em que os maiores volumes são comercializados durante a safra. Pelas dificuldades na obtenção de créditos bancários e o pouco capital de giro dos sojicultores, chegando o momento em que os "frutos da atividade" estejam disponíveis, o destino principal é o pagamento dos dividendos, cujos prazos de vencimentos normalmente coincide com o período citado.

Buscando informações sobre procedimentos coletivos de compras e vendas, constatou-se que há alguns casos de pequenos grupos de produtores que formaram sociedades para aquisição apenas de implementos agrícolas. Entretanto, para a compra de insumos, os procedimentos são, na quase totalidade, individualizados.

Para a comercialização da soja, há um caso recente no município de Campinas do Sul, onde sojicultores uniram-se e formaram uma cooperativa com a referida finalidade. Afora esse caso, a comercialização é feita individualmente, valendo-se, para a escolha, o comprador que apresentar maior credibilidade e não necessariamente o preço, por haver um certo nivelamento no mercado local.

---

<sup>20</sup> Incluem-se na categoria de defensivos os herbicidas, inseticidas e fungicidas.

De modo geral, o que os produtores fazem no momento da colheita é depositar a produção nos armazéns dos compradores de soja até o momento da venda. Alguns, mais estruturados, armazenam seu produto na propriedade e entregam diretamente às indústrias, efetuando a comercialização quando o preço estiver satisfatório. Mas isso ocorre em casos bastante reduzidos.

No setor a jusante, as cooperativas e cerealistas, ditos compradores de soja, são os principais agentes que atuam na região em análise. Apesar do caráter de atuação, sendo um cooperativo e outro privado, as formas de pagamentos e os preços praticados no mercado são semelhantes entre ambos.

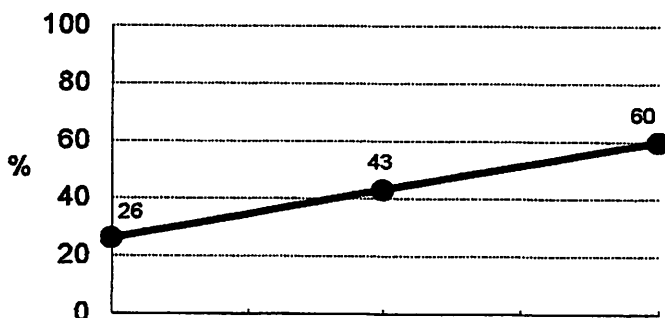
Na prática, quem acaba estabelecendo essa equiparação são as cooperativas, pois têm sido os maiores compradores e, conseqüentemente, exerce maior influência nos preços. Naturalmente, os cerealistas estabelecem seus preços para compra de soja baseando-se nos praticados diariamente pela cooperativa mais próxima.

As vendas pelos compradores de soja ao segmento posterior (indústrias processadoras) ocorre quando os produtores vendem o que lhes pertence. Ou seja, após os sojicultores autorizarem a comercialização, os compradores de soja efetuam a venda ao agente seguinte, sob o critério daquele que oferecer o melhor preço. Assim, a maior parte da produção local chega às mãos das indústrias após a autorização de venda pelos produtores, sendo que nem toda é vendida no período da safra.

O serviço de acompanhamento de preços diários dos diferentes mercados fora da região, bem como a intermediação das vendas entre os compradores de soja com as indústrias processadoras é feito por corretores credenciados. Para isso, é cobrada uma taxa de 0,05 % sobre o valor final comercializado, por tratar-se de empresas autônomas.

Pela grande demanda por matéria-prima, as indústrias processadoras efetivam compras de grãos durante o ano todo. O fato proporciona uma confortável opção de haver comercialização do produto em qualquer época do ano. Além disso, caso as indústrias nacionais não estejam aceitando mais contratos de soja, o mercado internacional está aberto para atender a oferta existente.

Da mesma forma como já aconteceu na Europa e nos Estados Unidos, o mercado brasileiro de soja está concentrando-se nas mãos de poucas grandes empresas, sendo que, hoje, apenas quatro empresas (Cargill, Ceval, Coinbra e ADM) compram mais de 60 % da safra não exportada<sup>21</sup>. Os volumes produzidos no Brasil, dessa oleaginosa, que o tornam segundo maior produtor mundial, têm atraído as grandes *tradings*, podendo ser comprovado pelos percentuais de evolução na participação dessas, que em 1995 e 1997 possuíam, respectivamente, 26 % e 43 % de participação no mercado nacional (Figura 11), segundo Paula e Faveret Filho (1998).



**FIGURA 11:** Evolução na participação das principais *tradings* no mercado brasileiro da soja em 1995, 1997 e 1999.

Fonte: Paula e Faveret Filho (1998) e Rural Business (1999).

---

<sup>21</sup> RURAL BUSINESS: São Paulo. [on line]. 1999. Disponível: <http://www.uol.com.br/ruralbusiness/Intergraos/clip.shtml> [capturado em 05 jun. 1999].

Em igual sentido, diversos autores têm analisado o processo de concentração, como no trabalho de Souza (1999), em que fica claro que nos últimos anos têm aumentado significativamente o número de fusões e aquisições nesse setor. Por ser um mercado que exige escala de produção, as pequenas indústrias processadoras têm ficado impossibilitadas de continuarem exercendo suas funções. Dessa forma, acabam ficando nas mãos das grandes empresas, especialmente das transnacionais.

Visando a busca por matéria-prima mais barata, essas indústrias começaram um movimento expansionista em direção à região do cerrado brasileiro, ainda na década de 1980 (Rocha e Junior, 1988). Entretanto, apesar do fortalecimento dos cultivos na referida região, ainda existem limitações na capacidade de processamento da oleaginosa, especialmente no estado de Mato Grosso (Ferreira, 1996), sendo um fator estimulante para manter o processo expansivo.

Atualmente, o Sul do país apresenta a maior concentração dessas indústrias. Porém, conforme Ferreira (1996), a tendência será de uma redução nessa concentração em função dos estados do cerrado serem mais competitivos na produção de soja, estimulando o deslocamento das mesmas.

Enfim, pelo menos a curto prazo, a região do Alto Uruguai contará com boas opções para comercializar a produção de soja convencional. Mesmo havendo uma redução no complexo industrial de esmagamento, o estado conta com o porto marítimo de Rio Grande, o que tem possibilitado um eficiente escoamento da produção estadual.

Para o caso da soja orgânica, a atual empresa compradora, reserva a produção exclusivamente à exportação. Dessa forma, não são necessárias estruturas de processamento, e sim, apenas de armazenamento. Como o volume

ainda é pouco expressivo, após produzida, a soja é encaminhada para a sede da empresa, a fim de aguardar a comercialização.

#### **4.2 - Relacionamento sob a ênfase gerencial**

Através da abordagem de elementos gerenciais de uma cadeia agroindustrial, é possível uma análise mais dinâmica no modo de atuação dos agentes envolvidos, pois as formas e estratégias relativas ao contexto de gerenciamento são bastante variadas, conforme o tamanho e atuação da empresa. Também pela crescente concentração de capitais, tanto das empresas quanto de estabelecimentos agrícolas, têm exigido novas dinâmicas para gerir os empreendimentos.

Iniciando a análise com as grandes indústrias de máquinas e equipamentos, constatou-se que essas têm procurado atuar em diferentes segmentos de mercado, sempre inovando para atender melhor a demanda. Possuem Centros de Pesquisas e Instituições Financeiras próprios, melhorando as adaptações tecnológicas, bem como tomando disponíveis recursos a seus clientes. Com essa estrutura, conseguem colocar produtos no mercado que atendam melhor as diferentes realidades, ao mesmo tempo que tornam disponível o capital financeiro para que seus clientes, os produtores, consigam adquirir suas máquinas.

A atuação na área financeira vem de encontro às colocações feitas por Castro (1996), em que a redefinição da política de preços mínimos, de financiamentos para a comercialização e da política de créditos, ocorrida no final da década de 1980 e nos primeiros anos de 1990, incentivou as indústrias a montante e a jusante do complexo da soja, a também financiarem a produção.

De certa forma, não deixa de ser um eficiente mecanismo de auxílio em vendas, já que os problemas financeiros no setor produtivo têm sido grandes.

As pequenas indústrias de equipamentos, que ainda conseguem espaço frente ao mercado dominado por grandes, procuram atuar com diversificação de produtos. Com estruturas administrativas mais enxutas, atuam em pequenos mercados, buscando competitividade especialmente em preços, sob condições muito mais para sobreviverem do que para crescerem.

Esse fato já não se repete com as grandes indústrias desse segmento em que, pela supracitada concentração de capitais, tem havido uma readequação das formas gerenciais, pois ocorre o fechamento de algumas ou ampliação de outras. O ajuste também se deve ao aumento participativo no mercado, que leva a demandar estratégias mais dinâmicas nas diversas áreas do gerenciamento.

As empresas de agroquímicos e fertilizantes geralmente estabelecem parcerias com Instituições de Pesquisas, especialmente com Universidades, a fim de testar e adaptar seus produtos. Os resultados de pesquisas dessas Instituições contribuem para a busca de maior credibilidade junto ao mercado, pois os aproveitam na realização de demonstrações de produtos, principalmente em dias-de-campo e palestras técnicas, tendo prova científica do desempenho dos mesmos. Tais procedimentos têm sido as principais ferramentas de marketing desses agentes.

Nos setores que compreendem os distribuidores, comerciantes locais e cooperativas, as estruturas administrativa são as normais de pequenas e médias empresas. Procuram diversificar seus mercados de atuação, tentando ocupar o máximo de espaço que o respectivo setor permite. Na venda de insumos, a grande maioria mantém exclusividade com algumas marcas, mas também comercializam as de outros concorrentes.

Nesse segmento, as formas de contratos de vendas, à exceção das realizadas à vista, normalmente são as mesmas pré-definidas pelas indústrias. Algumas das formas mais utilizadas têm sido:

- \* **Troca-troca com base em produto** – No momento da compra, calcula-se o equivalente a sacas de soja, sendo pago na safra, conforme o preço de mercado desse grão no dia do acerto.
- \* **Relação em dólares** – Foi comum em 1998, porém com restrições no ano seguinte, devido ao aumento no dólar. A equivalência nesta moeda é feita no momento da compra, sendo no ato do acerto baseado no valor do dólar no respectivo dia.
- \* **Juros pré-definidos** – O produtor compra os insumos na condição de pagar em data pré-fixada, com juros estabelecidos.
- \* **Valores fixos** – Ao efetuar a compra, o produtor saberá o valor a ser pago na safra, estabelecido pelo comerciante.

O sistema de busca por informações nas diferentes áreas deste setor, especialmente no campo tecnológico, é geralmente sob a condição de repasse pelas empresas situadas a montante. A grande maioria dessas informações são também repassadas aos agricultores, caracterizando uma das formas de atualização técnica dos mesmos, apesar de sua natureza mercadológica.

Por razões diversas, o setor de produção é o que possui uma estrutura de gerenciamento menos qualificada. Especialmente pelo padrão cultural e educacional encontrado entre os produtores, a preocupação em gerenciar com maior eficiência ainda é incipiente, apesar de ter sido constatada uma crescente importância nessa área. Justifica-se a colocação através do fato de que há pouca tradição em preocupar-se com o antes e o pós-produção, e aliando-se com a

baixa escolaridade de uma grande parcela dos agricultores, as formas administrativas são pouco profissionais.

Atualmente, as dificuldades devido à falta de capital de giro têm estado crescentes, pois muitos acostumaram-se com o crédito fácil que perdurava até cerca de 10 anos atrás e ainda não conseguiram autonomia financeira na atividade. Isto tem grandes implicações, pois o crédito fácil acarretou em grandes endividamentos que prosseguem até então, deixando muitos produtores numa situação de não poder saldar suas dívidas, interferindo na continuidade da atividade por falta de recursos.

Ficou constatado que nas últimas safras os produtores que estão com alto grau de endividamento têm ficado numa dramática situação. Isso porque a continuidade das dívidas decorrem de circunstâncias que não foi possível pagá-las, por não haver sobras de recursos da atividade. Ao chegar na fase de implantação dos cultivos, há necessidade da compra de insumos, para os quais procuram o banco e não recebem apoio. Como precisam de recursos, buscam alternativas a custos maiores, agravando a situação de endividamento.

Tal circunstância, aliada às constantes rentabilidades baixas, tem contribuído para o processo de descapitalização do setor. Consequentemente, a inviabilização em prosseguir com a atividade tem feito com que muitos agricultores deixassem o campo em busca de outras oportunidades na cidade, agravando o êxodo rural.

Tanto entrevistas realizadas com produtores como nas informações fornecidas por técnicos indicam que a maioria dos empresários rurais<sup>22</sup> adotam certos procedimentos padrões, como a obtenção de informações técnicas e de

---

<sup>22</sup> Deveriam assim ser chamados, embora poucos admitam, pois estão diante de uma atividade que depende de elementos idênticos aos necessários a uma empresa industrial, como a compreensão e eficiente atuação no mercado, gerenciamento, entre outras áreas.



mercado através de empresas comerciais, constituindo-se numa fonte de natureza tendenciosa. Quanto à soja não comercializada no período da safra, esta é negociada sob critérios pouco satisfatórios, cabendo o papel de decisor na venda do produto, ao produtor. Entretanto, o produtor é o que menos entende do assunto de mercados, além de utilizar mecanismos pouco eficientes para a tomada de decisão.

Analisando o segmento posterior, responsável pela compra da soja, verificou-se que os cerealistas também têm procurado diversificar com a venda de alguns insumos. Os principais têm sido o calcário e fertilizantes, pois na ocasião em que é feita a entrega dos grãos em outras regiões, as empresas aproveitam o retorno para transportarem tais produtos. Com as cooperativas, isso já vem acontecendo desde o surgimento das mesmas.

As modalidades de contratos estabelecidos na compra de grãos normalmente são as mesmas estabelecidas pelas indústrias. Além da compra à vista, o que mais tem sido encontrado é a compra antecipada ou “soja verde”, em que se torna disponível o dinheiro na época de implantação dos cultivos, com a obrigação de entrega do produto na safra, ao preço pré-fixado.

As informações de mercado disponíveis às empresas, e que vêm a ser as mais importantes repassadas posteriormente aos produtores, são as fornecidas pelos corretores. Esse é um serviço gratuito prestado como forma de orientação às empresas que atuam nesse mercado. Normalmente, cada comprador de soja possui parceria com algum corretor para a efetivação de vendas, do qual recebe esse apoio.

Devido à necessidade em escala de produção, as indústrias processadoras de soja também estão passando pelo processo de concentração de capitais, deixando as pequenas esmagadoras em fase de extinção. Pelo modo de atuação,

o sistema administrativo é mais especializadas, tendo maiores preocupações com as áreas de logística e marketing.

Apesar das pressões, na região em estudo persiste uma indústria esmagadora de pequeno porte, porém trabalha apenas com a produção de farelo de soja. Mesmo com estrutura administrativa bastante enxuta, essa empresa tem conseguido pequenas margens de lucro, pois não consegue competir com preços das grandes concorrentes.

De modo geral, os diferentes agentes da cadeia agroindustrial mantêm estruturas administrativas independentes, porém com mecanismos de atuação bastante interligados. Esse último refere-se ao fato de que, para serem formuladas estratégias de atuação, devem ser levadas em conta elementos dos demais segmentos da cadeia.

#### **4.3 - Procedimentos de atuação entre setores**

A cadeia produtiva da soja apresenta-se naturalmente num contexto verticalizado, porém dependente de um conjunto de empresas, tanto no segmento a montante quanto a jusante. As estratégias de ação particularizam-se conforme cada caso, entretanto, no Alto Uruguai há alguns elementos comuns que servem de base na atuação dos agentes envolvidos.

Para entender melhor esses elementos, serão feitas análises distintas entre os dois principais blocos da cadeia produtiva, que são entre o setor a montante e o setor de produção, e desse último com o setor a jusante.

### 4.3.1 - Atuação entre os setores a montante e o de produção

Na sistemática de vendas para a grande maioria dos insumos utilizados na cultura da soja, a forma mais eficiente de divulgação desses tem sido através de dias-de-campo e palestras técnicas. Para isso, os comerciantes locais são os encarregados na organização dos eventos, porém contam com o apoio técnico e financeiro das indústrias ou distribuidores dos respectivos setores para a realização.

Tais formas de marketing das empresas têm dupla finalidade, servindo como mecanismo para divulgação de novos produtos, bem como proporcionar momentos para a busca de novas informações técnicas por parte dos agricultores. A carência de oportunidades visando aprimoramento técnico do setor produtivo tem levado os produtores a aceitarem esses eventos, apesar da conotação mercadológica, como sendo os melhores meios para trocas de experiências e obter novas informações técnicas sobre cultivos.

Sendo uma excelente estratégia de marketing para promover as empresas responsáveis pela comercialização dos respectivos produtos, esses eventos têm resposta positiva quando se tratar de aumentar a credibilidade das mesmas no mercado. Segundo colocação de um empresário, "*credibilidade da empresa significa fidelidade do produtor*" e, portanto, de relevância no campo da concorrência.

A diversificação tem sido uma das diretrizes para os segmentos relacionados na presente seção. Nas empresas a montante, essa preocupação surge devido às baixas margens operacionais, as quais, optando pela diversificação, a tendência é de melhorar os resultados. Devido à grande concorrência que envolve tanto as indústrias quanto os comerciantes, há necessidade de operar com lucros reduzidos para garantir preços melhores que

dos concorrentes. Portanto, uma das principais estratégias utilizadas para aumentar o faturamento tem sido trabalhar com maior variedade de produtos, na intenção de aumentar o volume de vendas.

Entre os produtores, a diversificação decorre de razões técnicas e econômicas. Tecnicamente, a relevância é pela necessidade de rotação dos cultivos, a fim de reduzir infestações de pragas e doenças. Na ordem econômica, a importância é para reduzir riscos e a otimizar máquinas e mão-de-obra. Normalmente, este segmento trabalha com uma grande diversificação de atividades, porém, mais no intuito de subsistência.

Diante da possibilidade de liberação dos produtos transgênicos no país num futuro próximo, muitos comerciantes de insumos já estão buscando alternativas frente à esperada mudança. O mais comum está sendo a opção de trabalhar com novas linhas de produtos, como algumas voltadas à área animal.

Atualmente, os produtos destinados à tecnologia dos transgênicos para a soja são muito restritos, havendo, por enquanto, apenas a semente Roundup Ready. Exemplificando melhor, segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos<sup>23</sup> (USDA), na safra 1999/2000, nos oito principais estados produtores norte-americanos, 55% da área de soja foram cultivadas com transgênicos, sendo exclusivamente com sementes da variedade Roundup Ready, pertencente à Monsanto. Também é válido para a safra anterior na Argentina, onde cerca de 75 % dos cultivos de soja foram com a referida categoria. Consequentemente, o herbicida utilizado, em sua grande maioria, foi o Roundup, da mesma empresa. Isto mostra uma direção ao monopólio no mercado de sementes e herbicidas, refletindo na redução do número de empresa que comercializam produtos desta natureza.

---

<sup>23</sup> RURAL BUSINESS: São Paulo. [on line]. 1999. Disponível: <http://www.uol.com.br/ruralbusiness/Intergraos/clip.shtml> [capturado em 22 out. 1999].

A disponibilidade de insumos para a venda no mercado regional é constante durante o ano todo, havendo elevação no volume de compras no período de implantação dos cultivos, o que naturalmente resulta em elevação de preços, porém com pouca diferenciação entre esses. A elevação se deve naturalmente ao mercado, pela lei da oferta e demanda, porém a pouca diferenciação resulta do grau de concorrência entre os comerciantes, já que o preço é o principal elemento de escolha na hora da compra pelos produtores.

Se por um lado encontra-se o elemento credibilidade das empresas para com os produtores, por outro há a confiabilidade por parte dos comerciantes. Isto é necessário para aumentar as vendas, pois diante dos problemas financeiros existentes no setor, devem ser buscadas alternativas de apoio aos produtores. Sendo assim, mecanismos como a entrega da mercadoria com pagamento posterior em data pré-determinada, além dos produtores buscarem o que necessitam e pagarem quando puderem (num curto prazo), sem a formalidade contratual, têm sido operações muito comuns.

Quanto às empresas ligadas ao setor de máquinas e equipamentos, há um quadro pouco otimista, uma vez que a crise do setor agrícola dificulta a realização de investimentos. Mesmo assim, a relação com o segmento de produção é traçada de forma estratégica, pois o número de clientes está reduzido. As alternativas mais comuns têm sido a comercialização de máquinas usadas, além da prestação de assistência mecânica como forma de diversificar.

Com o processo de descapitalização no setor de produção, oriundo da falta de recursos, tem ocorrido um estímulo à terceirização de certas atividades ligadas à produção<sup>24</sup>, na intenção de reduzir despesas, principalmente em pequenas propriedades. Não havendo empresas comerciais para prestar esse tipo

---

<sup>24</sup> O sistema consiste em contratar serviços como aração, plantio, colheita, entre outros.

de serviço, as contratações são realizadas entre os próprios agricultores, através da informalidade.

#### **4.3.2 - Atuação entre os setores de produção e a jusante**

Pelo fato de existirem vários compradores de soja na região, um procedimento comumente adotado pelos produtores é a entrega do produto colhido em diferentes locais. Como há pouca diferenciação nos preços de comercialização entre os diferentes estabelecimentos, os sojicultores procuram variar a entrega, visando um maior intercâmbio comercial e até mesmo ser beneficiado em possíveis promoções de alguma empresa.

A compra antecipada de soja ou a “soja verde” tem sido uma excelente alternativa ao setor, já que não foram constatados casos de atuação em mercados futuros. Analisando pelo lado dos agricultores, há uma segurança quanto ao preço na hora da venda do produto. Da mesma forma, por parte das indústrias haverá uma certeza no recebimento da matéria-prima, auxiliando na programação das atividades subsequentes.

Essa alternativa tem contribuído em muito no processo de financiamento da produção. Pelas dificuldades na obtenção de recursos financeiros para a implantação dos cultivos, via crédito bancário, os sojicultores contam com a opção de negociar, junto aos compradores de soja, a venda antecipada, cuja liberação monetária é imediata.

Com o constante aumento dos referidos contratos, percebe-se que a verticalização na cadeia em questão tem ficado cada vez mais acentuada. Isso proporciona alguns benefícios, porém deixa os sojicultores ainda mais dependentes do segmento industrial.

As estratégias de atuação dos compradores de soja, em linhas gerais, são semelhantes. Logo, os principais elementos diferenciais para conquistar espaços no mercado têm sido a credibilidade e a prestação de serviços que venham a beneficiar de alguma forma os agricultores.

A necessidade de recursos financeiros para a atividade ou a decisão de que determinado preço de mercado está em bom nível são as principais razões para a efetivação das vendas, por parte dos produtores. Entretanto, essas razões são baseadas em procedimentos com pouco embasamento, ou seja, a decisão é tomada levando em conta mínimos elementos do mercado e sem o auxílio de ferramentas de apoio.

Segundo informações dos comerciantes entrevistados, existem vários casos em que os sojicultores deixam sua produção armazenada por longos períodos, podendo até mesmo passar de um ano. Isso acontece porque os compradores de soja não cobram pelo armazenamento, apenas ficam no direito de vendê-la, sem poder ser retirada e repassada ao concorrente.

Em caso da realização de negócios pelos produtores, cuja moeda de troca venha ser grãos de soja, o procedimento comumente adotado é a transferência de propriedade junto ao estabelecimento onde estiver depositada. Entretanto, não há a remoção física do produto de um comerciante para outro, sob pena de haver a cobrança de armazenagem, que aliás, não foi detectado nenhum caso dessa natureza.

Utilizando um termo mais específico, os comerciantes de soja não são típicos compradores, mas sim "intermediadores" entre os produtores e a indústria. Isso porque tais agentes somente efetuam vendas com as indústrias processadoras no momento em que o sojicultor decidir autorizar a venda, havendo exceções para pequenas quantidades.

Um caso particular e que merece ser mencionado é a estratégia de comercialização de alguns produtores do município de Campinas do Sul, que fundaram a Cooperativa de Produtores Rurais de Campinas do Sul Ltda (COOPERCAMP), com o objetivo principal de comercializar soja. Através de uma estrutura de armazenamento alugada e a terceirização dos serviços operacionais, a cooperativa já ingressou em seu terceiro ano de atuação.

A estratégia da COOPERCAMP é a venda direta às indústrias, excluindo intermediadores. Através de contratos, cada sócio entrega um volume pré-determinado de soja, pois com um montante de grãos definido, é possível calcular e ratear as despesas operacionais, bem como garantir maior barganha nas negociações com as indústrias. Os resultados têm sido estimulantes, a tal ponto que durante o ano de 1999 cogitou-se a possibilidade da construção de uma sede própria, dotada de suas estruturas necessárias, sendo posteriormente adiada, mas não excluída a decisão.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que a cadeia da soja existente no Alto Uruguai é composta por estruturas dualizadas em ambos os segmentos. A montante está representada pelos distribuidores/comerciantes e cooperativas, interligando as indústrias com os produtores, e a jusante, pelos cerealistas e cooperativas, estabelecendo conexão dos produtores com as indústrias processadoras. Este contexto estrutural garante bom atendimento as necessidades do segmento produtivo da atividade em questão.

Tomando por base informações da pesquisa, é possível concluir que pelo menos a curto prazo não haverá reduções nas áreas de cultivo da soja. Especialmente pela rentabilidade que esta cultura oferece, ainda não surgiu alternativa melhor para a mesma escala de produção, na região em análise, ainda que, segundo Gomes (1999), os preços internacionais dessa commodity estão nos piores patamares dos últimos 27 anos e com tendência de piorar.

Está comprovado que a rentabilidade do setor tem diminuído, porém não é a razão para o fim desta atividade. Atualmente, a tradição local voltada para seu cultivo é muito grande, o que certamente demandará um longo prazo para que os agentes envolvidos encontrem melhores alternativas para substituí-la.

Com a adoção do sistema plantio direto e a conseqüente mecanização de praticamente todas as operações de manejo na cultura da soja, os agricultores passaram a ter mais tempo disponível. Entretanto, esse tempo, em muitos casos ocioso, não está sendo devidamente aproveitado na atividade. Incluem-se aqui as sugestões de que o empresário rural dedique mais tempo a procedimentos de gerenciamento e profissionalização, já que a atividade o permite. As maiores

necessidades de aperfeiçoamento por parte destes empresários devem ser nos temas relacionados à reduzir custos; aumentar a produtividade; conhecer melhor o mercado da soja, entre outros.

O aumento da profissionalização nos diferentes segmentos da cadeia da soja na região Alto Uruguai foi detectada como uma alternativa para melhorar os padrões competitivos. A profissionalização poderia sanar deficiências na área administrativa e estimular a demanda por profissionais da área de Administração Rural e Agroindustrial.

A falta de políticas, especialmente as relacionadas a créditos e as tributárias, tem resultado em pouco estímulo ao setor. Por isso, há uma carência de maior valorização através de políticas abrangendo todos os segmentos da cadeia produtiva, não necessariamente de forma protecionista igual à praticada pelos europeus, mas pelo menos num padrão que possibilite maior dinamismo.

Uma possível alternativa diante do processo de descapitalização do setor produtivo e da baixa disponibilidade para compra de máquinas decorrente das políticas econômicas seria a criação dos "círculos de máquinas" para a prestação de serviços. Com vários exemplos em países da Europa, esses consistem de uma sociedade em que cada membro fica encarregado de prestar um tipo de serviço mecanizado, havendo procedimentos centralizados para as devidas contratações.

Valendo-se para todos os segmentos da cadeia, os processos associativos deveriam estar mais presentes, como forma de fortalecer o setor. Devido a grande interdependência existente nesta atividade, a soma de esforços vem a contribuir decisivamente no sucesso da mesma, em suas diversas áreas.

As informações coletadas permitem concluir que existindo diferentes tipos de soja no mercado, como a convencional e a transgênica (caso for liberada), aumentarão os custos de operacionalização. Isso poderá ocorrer

porque haverá necessidade de estruturas de armazenamento diferenciadas, resultando em elevação nos custos.

O processo de concentração de capitais que está ocorrendo em todos os segmentos da cadeia definirá o perfil de seus agentes num curto prazo. Entretanto, como essa concentração ainda está em processo, não é possível fazer uma projeção coerente. De modo geral, o setor deverá ficar mais profissionalizado e a economia de escala será a dominante, valendo tanto para as empresas quanto para os produtores rurais. Isso leva a uma crescente necessidade de encarar o negócio, em seu respectivo segmento da cadeia agroindustrial, como sendo de vital importância ao sucesso do setor como um todo.

Levando em conta a natureza do estudo, não houve a intenção de analisar a realidade para a busca de soluções frente a problemas encontrados. Sendo assim, diversos outros estudos mais específicos poderão ser realizados tomando como base as características identificadas na cadeia produtiva da soja na região.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1, 573p.
- BATALHA, M. O.; LAGO DA SILVA, A. **Marketing & agribusiness: um enfoque estratégico**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.5, p.30-39, set./out. 1995.
- BERTRAND, J. P.; LAURENT, C.; LECLERCQ, V. **O mundo da soja**. São Paulo: HUCITEC, 1987. 128p.
- BRUM, A. J. **Modernização da agricultura trigo e soja**. Petrópolis: Vozes, 1987. 200p.
- CALDAS, R. de A.; PINHEIRO, L. E. L.; MEDEIROS, J. X. de; MIZUTA, K; GAMA, G. B. M. N. da; CUNHA, P. R. D. L.; KUABARA, M. Y.; BLUMENSCHIN, A. **Agronegócio brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade**. Brasília: CNPq, 1998. 275p.
- CASTRO, A. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: o caso da indústria de óleos vegetais**. Rio de Janeiro: Forense, 1996. 127p.
- CASTRO, C. C. de; PADULA, A. D. **Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras - RJ. *Anais ... Rio das Pedras - RJ: [s.n.], 1997. 1 CD-ROM.*
- CONCEIÇÃO, O. A. C. **A expansão da soja no Rio Grande do Sul 1950-1975**. Porto Alegre: FEE, 1984. 114p.
- CORREA, J. **Indústria de insumos na era da concentração. Zero Hora**, Porto Alegre, 09 jul. 1999. Suplemento Campo & Lavoura, p.3-5.
- DELGADO, G. C. **Capital financeiro e agricultura no Brasil 1965-1985**. São Paulo: Icone, 1985. 240p.
- EMATER (Rio Grande do Sul). **Estudo da situação**. Campinas do Sul, EMATER/RS, 1992, 51p. (Mimeografado)

- EXAME Agroeconomia: Informe publicitário especial sobre agropecuária e negócios.** São Paulo: Abril, n.684, mar. 1999. (Encarte especial).
- FARIAS, A. D. de. Sojicultura Rio-Grandense: panorama setorial/MERCOSUL.** Porto Alegre: EMATER/RS, 1993. 49p. (EMATER/RS. Realidade rural, 6).
- FARINA, E. M. M. Q.; ZILBERSZTAJN, D. Competitividade e organização das cadeias agroindustriais.** Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994. 63p.
- FERREIRA, G. C. Complexo soja no Brasil.** Porto Alegre: UFRGS, 1996. 123p. (Dissertação - Mestrado em economia).
- FNP Consultoria & Comércio. AGRIANUAL 99: Anuário estatístico da agricultura brasileira.** São Paulo, p.474, 1999.
- GASSEN, D. N. A crise das cooperativas de trigo e soja.** [on line]. 1999 Disponível: <http://www.agri.com.br/acapf/opinioao> [capturado em 24 abr. 1999].
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.
- GOMES, A. G. Estratégias para a soja na safra 1999/2000. Informativo Pioneer.** Santa Cruz do Sul, v.8, n.08, p.4, 1999.
- HASSE, G. O Brasil da soja: abrindo fronteiras, semeando cidades.** Porto Alegre: L&PM, 1996. 256p.
- INDICADORES DA AGROPECUÁRIA.** Brasília: CONAB, v.7, n.09, set. 1998. 67p.
- INDICADORES DA AGROPECUÁRIA.** Brasília: CONAB, v.8, n.08, ago. 1999. 49p.
- MARAFON, G. J. A dimensão espacial do complexo agroindustrial soja no estado do Rio Grande do Sul.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1998. 225p. (Tese - Doutorado em geografia).
- MINAYO, M. C. S. et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994. 80p.
- MOREIRA, A. C. Super colheitas à vista. Panorama Rural.** São Paulo, v.1, n.4, p.72-74, jun. 1999.
- MOREIRA, I. O espaço Rio-Grandense.** São Paulo: Ática, 1997. 96p.
- MÜLLER, G. Complexo agroindustrial e modernização agrária.** São Paulo: HUCITEC, 1989. 149p.

- NEVES, M. F.; SPERS, E. E. Agribusiness: a origem, os conceitos e tendências na Europa. In: MACHADO FILHO, C. A. P.; SPERS, E. E.; CHADDAD, F. R.; NEVES, M. F. **Agribusiness Europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996, p.1-15.
- PAULA, S. R. de; FAVERET FILHO, P. Panorama do complexo soja. **BNDES Setorial**: Rio de Janeiro, n.8, p.119-152, set.1998.
- PEREIRA, S. R. A situação do complexo soja. **Revista de Política Agrícola**. Brasília, v.4, n.01, p.19-23, jan./mar. 1995.
- PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. **Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999. 266p.
- ROCHA, M. B.; NOGUEIRA JUNIOR, S. **Controle de preços do complexo soja margens de comercialização e ganhos econômicos potenciais, via redução de custos**. São Paulo: IEA, 1988. 17p. (Relatório de Pesquisa, n. 15/88).
- RODRIGUES, R. Perfil rural. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v.19, n.11, p.54, nov. 1999.
- ROHR, R. **Óleos e gorduras vegetais seus subprodutos proteicos**. 4 ed. Campinas: Fundação Tropical de Pesquisas e Tecnologias, 1978, 192 p.
- RUFINO, J. L. S. Origem e conceito de agronegócio. **Informe agropecuário**. Belo Horizonte, v.20, n.199, p.17-19, jul./ago. 1999.
- SILVA, J. G. da. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. 2.ed. Campinas: UNICAMP-IE, 1998. 211p.
- SOUZA, R. de C. **O impacto do ambiente externo sobre as estratégias competitivas do setor de esmagamento de soja no Brasil**. São Carlos: UFSCAR, 1999. 130p. (Dissertação - Mestrado em Engenharia de Produção).
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.
- WAGNER, C. **O Brasil de bombachas**. Porto alegre: L&PM, 1995. 131p.
- WARNKEN, P. F. A influência da política econômica na expansão da soja no Brasil. **Revista de Política Agrícola**. Brasília, v.8, n.01, p.21-25, jan./mar. 1999.

Ferreira, G.C.

Complexo soja no Brasil. Porto Alegre: UFRGS, 1998.

123 p. (dissertação - Método em economia)

## **ANEXO 1**

### **Roteiro de entrevista**

**Questionamentos envolvendo situações, estratégias e observações sobre:**  
*(na respectiva área de atuação)*

- Área (plantio ou atuação)
- Estrutura existente
- Tecnologia disponível
- Conhecimentos (da área)
- Valor cultural da soja p/ segmento
- Diversificação de atividades
- Formas de gestão
- Parcerias
- Concorrentes
- Profissionalização
- Capacitação
- Custos e rentabilidade
- Recursos Financeiros
- Créditos
- Mercados
- Contratos
- Leis e impostos
- Tradição na atividade
- Organização do setor
- Busca tecnológica
- Descapitalização do setor



### **Outras questões:**

- ✓ Quais são os fatores favoráveis? (dentro e fora da região) Por que são? O que tem sido feito para explorá-los?
- ✓ Quais são os fatores limitantes? (dentro e fora da região) Por que são? O que tem sido feito para contorná-los?
- ✓ Quais as principais formas de dependências e suas alternativas?
- ✓ Quem exerce maior influência no setor?
- ✓ Quais são as principais perspectivas do setor?
- ✓ Principais formas de compras e vendas?
- ✓ Relacionamento com os demais segmentos da cadeia?
- ✓ Estratégias para aumentar a eficiência (competitividade) do setor?
- ✓ Endividamento e concentração de capitais?
- ✓ Importância da soja no setor?
- ✓ Parecer sobre a influência da globalização?
- ✓ Parecer sobre as novas tecnologias?
- ✓ Parecer sobre o deslocamento de fronteiras do setor?
- ✓ Preocupação frente novas tecnologias?