

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: O CASO DE UMA OPERADORA LOGÍSTICA NA CADEIA DO AGRONEGÓCIO DO TRIÂNGULO MINEIRO

**Luiz Antônio Meireles Vasconcelos**

**Karim Cristina de Souza Ribeiro**

**Edileusa Godói de Souza**

## **Resumo:**

*O presente estudo estabelece referências teóricas sobre a agricultura no Brasil, e, apresenta um estudo de caso demonstrando as diversas estratégias na gestão de custos de um grupo empresarial, que não conseguiu sobreviver na atividade do beneficiamento do algodão. O objetivo é demonstrar as diversas movimentações do grupo, no setor de agribusiness, que procura estabelecer-se no mercado de serviços como alternativa para sua continuidade. Em termos metodológicos, faz-se, inicialmente, uma coleta de dados secundários através de pesquisa bibliográfica. Divide-se a pesquisa de campo em três fases: na primeira é analisada a situação das empresas do grupo, o setor de beneficiamento de algodão e a conduta de sua gestão. Na segunda, demonstra-se a transição para o terceiro setor das atividades do grupo e, finalmente, na terceira fase, as estratégias usadas para manter a nova empresa como operadora logística em um ambiente competitivo. O estudo nos leva a concluir que os novos padrões de competição requerem que as empresas respondam mais rapidamente às mudanças, por meio da introdução de novos produtos e serviços, adaptados a um maior número de segmentos de mercado e a preços competitivos, como o dos produtos padrão.*

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos*

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: O CASO DE UMA OPERADORA LOGÍSTICA NA CADEIA DO AGRONEGÓCIO DO TRIÂNGULO MINEIRO**

**Luiz Antônio Meireles Vasconcelos**  
Universidade Federal de Uberlândia  
luiz@argimpel.com.br

**Karem Cristina de Sousa Ribeiro**  
Universidade Federal de Uberlândia

**Edileusa Godói de Sousa**  
Universidade Federal de Uberlândia

O presente estudo estabelece referências teóricas sobre a agricultura no Brasil, e, apresenta um estudo de caso demonstrando as diversas estratégias na gestão de custos de um grupo empresarial, que não conseguiu sobreviver na atividade do beneficiamento do algodão. O objetivo é demonstrar as diversas movimentações do grupo, no setor de *agribusiness*, que procura estabelecer-se no mercado de serviços como alternativa para sua continuidade. Em termos metodológicos, faz-se, inicialmente, uma coleta de dados secundários através de pesquisa bibliográfica. Divide-se a pesquisa de campo em três fases: na primeira é analisada a situação das empresas do grupo, o setor de beneficiamento de algodão e a conduta de sua gestão. Na segunda, demonstra-se a transição para o terceiro setor das atividades do grupo e, finalmente, na terceira fase, as estratégias usadas para manter a nova empresa como operadora logística em um ambiente competitivo. O estudo nos leva a concluir que os novos padrões de competição requerem que as empresas respondam mais rapidamente às mudanças, por meio da introdução de novos produtos e serviços, adaptados a um maior número de segmentos de mercado e a preços competitivos, como o dos produtos padrão.

***Palavras-chave: Agribusiness, Gestão de Custos, Logística de Distribuição.***

**Área Temática:** Gestão de Custos nas Empresas Agropecuárias e Agronegócios

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: O CASO DE UMA OPERADORA LOGÍSTICA NA CADEIA DO AGRONEGÓCIO DO TRIÂNGULO MINEIRO**

### **1. Introdução**

A política de modernização da agricultura brasileira iniciou-se em meados da década de 60, visava fundamentalmente aumentar a produção e a produtividade, tentando superar o atraso tecnológico deste setor que dificultava o desenvolvimento urbano - industrial brasileiro. Este diagnóstico favoreceu as políticas adotadas visando dinamizar e minorar os problemas do setor rural, através de políticas de crédito e de elevação do padrão tecnológico, bem como de ocupação dos espaços vazios brasileiros como os cerrados (BITTENCOURT, 2001, p. 02).

Para Conceição (1998), a modernização da agricultura vem se processando desde o pós - guerra, e diversos eventos contribuíram para modificar a estrutura e o perfil da produção agrícola a partir de 1965. A consolidação do parque industrial, a institucionalização do crédito rural e de outros incentivos à produção, a internacionalização do pacote tecnológico da Revolução Verde e a melhoria dos preços internacionais, são fatores que começaram a modificar o padrão de desenvolvimento da agricultura.

Os ganhos de produtividade foram acentuados pelo avanço da Revolução Verde, fator fundamental na extensão do chamado novo modelo agrícola, e pelos efeitos sociais e econômicos gerados pelos índices de crescimento do setor urbano - industrial.

Para consolidar este desenvolvimento, o governo criou a Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, contribuindo para as mudanças no padrão tecnológico e introduzindo inovações no setor.

Já na década de 90, os produtores do Estado do Mato Grosso pressionados por uma nova opção de cultura para fazer rotação com as crescentes áreas de soja nas chapadas, convocam produtores e órgãos governamentais para uma empreitada nacional de produção de algodão. Cria-se um fundo especial para o desenvolvimento do algodão, e juntamente uma fundação que cuidará da pesquisa e da gestão de toda a cultura; a Fundação MT, com sede em Rondonópolis.

Os produtores, presentes no Mato Grosso, Goiás e algumas regiões do Mato Grosso do Sul, enxergaram no algodão não somente uma forma de rotacionar a cultura com a soja, como também, novas formas de financiamento para a produção de suas lavouras, já que a agricultura experimentava no início da década de 90 uma escassez muito grande de financiamento.

Mas uma seqüência constante de erros de posicionamento estratégico fez com que muitas indústrias de beneficiamento de algodão saíssem do mercado, cedendo lugar às culturas de milho, soja e em escala menor a pecuária.

No caso específico das empresas em estudo, Algodoeira Alusa Ltda. e Algodoeira SP Ltda., após várias tentativas de fomentar o aumento de plantio, finalmente abandonaram o *core - business* para se dedicarem exclusivamente à armazenagem e serviços ao setor agrícola.

Partindo do princípio de que toda empresa deve gerar lucro, a Algodoeira Alusa e a Algodoeira SP, a primeira com sede em Santa Helena de Goiás e a segunda com sede em

Uberlândia/MG - Minas Gerais, trabalhavam de forma confortável até os anos de 1990, com faturamento acima de US\$3,5 milhões e responsáveis pelo fomento de aproximadamente 15 mil hectares de lavoura com mais de 800 produtores de algodão.

A primeira empresa, fundada em 1969, em Santa Helena de Goiás, contava com sete sócios fundadores, que no decorrer dos anos foram abandonando a atividade e dedicando apenas à pecuária, ficando apenas dois sócios até o final.

A Algodoeira Alusa fornecia algodão em pluma para os estados do Nordeste, Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina, tendo Minas Gerais como seu maior mercado, pois se tratava de um mercado menos exigente em comprimento de fibra, porém mais exigente em qualidade. Fornecendo aproximadamente 4.000 tons de algodão em pluma por ano, e 6.000 tons de caroço de algodão/ano, às indústrias de óleo, a empresa empregava 75 funcionários durante apenas cinco meses do ano, sendo necessário carregar todo o custo fixo no restante do ano, em função dos departamentos administrativos e sócios proprietários.

Já a Algodoeira SP, localizada em Uberlândia/MG, e com atividades semelhantes, não ficava atrás, pois sua gestão era feita pelos mesmos sócios, diferenciando apenas nos mercados de venda, ao atender principalmente os estados de São Paulo e Santa Catarina, uma vez que o ICMS possui uma base de cálculo menor para estes estados.

A Algodoeira SP possuía uma característica diferente pelo fato de operar uma atividade paralela de armazenagem durante a safra agrícola, rateando seus custos com as demais atividades.

As atividades de ambas iam desde o financiamento da semente de algodão para plantio, adubos e defensivos, tratos culturais nos meses de janeiro e fevereiro e finalmente a colheita, da qual se despendia 30% dos recursos implantados na cultura. A colheita era manual, envolvendo grandes somas de dinheiro, pessoal, e financiamento próprio, recursos estes alavancados junto às entidades financeiras locais a juros de mercado elevados.

A grande demanda de recursos concentrada nos meses de março, abril e maio, e posteriormente, uma nova demanda de recursos junto aos bancos para desconto de duplicatas nos meses de maio, junho, julho e agosto, faziam da indústria de beneficiamento de algodão um excelente parceiro para o banco aplicar seu capital de risco, ficando sempre alerta nos estoques de seus clientes, a fim de que não passem de um ano para outro.

Estas características marcantes das algodoeiras são similares a outras empresas, como construtoras, que possuem ativos em geral muito inferiores a sua capacidade de gerar recursos, e são observadas pelo sistema financeiro com muito cuidado. Cinco meses são suficientes para que estes ativos praticamente desapareçam quer seja em algodão em caroço estocado no pátio, esperando para ser beneficiado, ou seja, em algodão em pluma esperando para ser vendido.

Estas características de fomento e mecanismo ativo de financiamento da agricultura local permaneceram até o início do plano Collor, quando as empresas buscando novas oportunidades com a abertura do mercado internacional, começaram a exportar algodão e enxergaram no ACC (Adiantamento de Carta Crédito: adiantamentos a fornecedores feitos pelo banco mediante a apresentação de uma comprovação de exportação de produto) formas de financiar mais acessíveis destinadas ao produtor. Várias foram as tentativas de sobrevivência das empresas no setor:

- Fomento do plantio em novas áreas, diante da entrada de novas sementes de algodão, menos exigentes de solo e mais resistentes às pragas do algodoeiro.
- Novas técnicas de combate ao bicudo do algodoeiro: com o aparecimento desta praga em 1985, o produtor ficou mais técnico, alcançando produtividades mais elevadas, porém a lavoura ficou mais cara, e novamente as algodoeiras começaram a financiar defensivos ao produtor, aumentando ainda mais a dependência do mesmo.

- Automatização do setor: após os anos 90, o grupo alugou colheitadeiras de algodão para efetuar a colheita, eliminando mão-de-obra local. Mais tarde os produtores começaram a comprar colheitadeiras e tornaram-se independentes na entrega do produto, porém se endividaram, pois as máquinas eram importadas e a disparada do dólar comprometeu o fluxo de caixa da maioria dos produtores que optaram pela compra parcelada da máquina.
- Implementação de parcerias na produção de sementes de algodão com empresas americanas e australianas, com a implantação de variedades mais produtivas e com técnicas de plantio avançadas, com mudança no espaçamento e alterações na colheita mecanizada.
- A abertura de novas áreas no Triângulo Mineiro, com programas de “Algodão do Cerrado”, conseguindo a máxima área de novos 11.500 hectares que substituíram o plantio de soja e fizeram com que o produtor conscientizasse de que a cultura do algodão seria uma nova opção para rotação com a soja.
- Demonstração de plantio de soja, após colheita de algodão, com menor incidência de adubo, e conseqüente redução de custo na colheita da soja, sem prejuízo na adubação.
- Disponibilidade para o produtor de algodão, beneficiar o próprio produto ficando proprietário do produto acabado e exercendo venda direta à indústria têxtil, eliminando impostos em cascata e disponibilizando linhas especiais de crédito junto ao Banco do Brasil, para que a indústria têxtil possa efetuar a compra.
- Formação de Comissões de Estudo e Trabalhos para estimular o plantio do algodão no Sudoeste Goiano e Triângulo Mineiro; criou-se em Belo Horizonte a Amipa (Associação dos Produtores Mineiros de Algodão), e em Goiás a Agopa (Associação Goiana de Produtores de Algodão), projetos com a intenção de beneficiar o produtor com o mesmo incentivo implantado no Mato Grosso, que devolve 75% do ICMS ao produtor de algodão.

Diante das exposições acima, o objetivo deste trabalho é demonstrar fundamentações que forçaram a mudança do *core – business* do grupo empresarial em estudo, após desfazer de ativos para continuar sua sobrevivência.

O estágio de desenvolvimento deste tema se encontra em uma fase em que a nova empresa criada pelo grupo, busca novas alternativas de consolidar-se no setor de serviços e enfrenta concorrências desleais junto aos seus melhores clientes, os quais, são formadores do *AgriCluster* da Mesorregião Triângulo Mineiro.

## 2. Metodologia

A perspectiva dominante neste estudo obedece as prerrogativas da pesquisa bibliográfica e da pesquisa qualitativa. A primeira concentra-se nos estudos de Bittencourt (2001), que retrata a “Produtividade e Emprego na Agricultura nos Municípios da Mesorregião do Sul Goiano Décadas de 80 – 90”. Já a pesquisa qualitativa, caracteriza-se em um estudo de caso ao focar uma unidade de análise (YIN, 1994), neste caso, a unidade indicada foi um grupo empresarial na atividade do beneficiamento do algodão. A pesquisa de campo foi dividida em três fases: na primeira, analisada a situação das empresas do grupo, setor de beneficiamento de algodão e a conduta de sua gestão. Na segunda, demonstrada a transição para o terceiro setor das atividades do grupo e finalmente na terceira fase, as estratégias usadas para manter a nova empresa como operadora logística em um ambiente competitivo. Para tanto, a técnica utilizada foi a de observação e análise de verbalizações de alguns participantes da gestão do grupo empresarial em uma orientação intencional. Os dados

coletados foram analisados conforme a técnica da triangulação (FLEURY *et al*, 1997), com o objetivo de convergência de conclusões e proposições.

### 3. A Cadeia do Agronegócio Brasileiro

Entende-se como *agribusines* o CAI (Complexo Agroindustrial), que inclui a agropecuária, a agroindústria, o comércio, o transporte, a armazenagem e o financiamento das atividades pertencentes ao complexo.

De acordo com Nunes (2002), a atividade agropecuária representa o núcleo central do complexo agroindustrial (CAI). Produz produtos vegetais e animais utilizando terra, benfeitorias, equipamentos, implementos e o gerenciamento agrícola como meios de produção. Compreende as seguintes atividades:

- Lavouras temporárias (algodão, arroz, soja, milho, hortaliças, trigo, etc.).
- Produtos animais (aves, bovinos, caprinos, suínos, etc.).
- Produtos de origem animal (cera, leite, mel, ovos etc.).
- Produtos da exploração florestal.
- Agroindústria rural (produção de queijo, etc.).
- Pesca.
- Serviços de apoio à agricultura (prestação de serviços de terceiros, assistência técnica, e extensão rural, inseminação serviços de combate a pragas, etc.).

Existem ainda as atividades de “impacto para trás”, chamadas de atividades “antes da porteira”, e as atividades de “impacto para frente”, também chamadas “depois da porteira”. São atividades produtoras e consumidoras de insumos da agropecuária, e são nas atividades de impacto para frente que estão concentradas as atividades tais como comércio, transporte e armazenagem. Antes da Porteira: concentram-se as atividades fornecedoras de insumos para a agropecuária (sementes, forragens, adubos). Depois da Porteira: colocam-se os produtos *In natura*, que chegam ao consumidor sem passar por processamento (feijão, frutas e hortaliças), comércio, transporte e armazenagem, produtos processados e atividades exclusivas como celulose, papel e gráfica, indústria de café, beneficiamento de produtos vegetais, frigorífico, indústria de laticínios, de açúcar, de óleos vegetais e outros produtos alimentares.

Pertencem ainda ao complexo agroindustrial a siderurgia, a indústria de borracha, madeira e mobiliário, elementos químicos, indústria têxtil, artigos de vestuário e fabricação de calçados.

Este complexo, que cresce atualmente com taxas de aproximadamente 2% ao mês, ganhou muita importância após o Plano Real, aumentando substancialmente a renda, emprego e divisas. O complexo agroindustrial brasileiro gerou uma renda de R\$160,8 bilhões em 1996, e hoje movimenta mais de R\$ 341 bilhões, representando, aproximadamente, 30% do PIB nacional.

O que se nota é que este setor foi de fundamental importância ao plano de estabilização, fazendo com que os preços dos alimentos permanecessem relativamente baixos, enquanto os insumos subiram de forma generalizada.

Nesse período a inflação acumulada foi de 23,5%, enquanto a variação do IPCA relativo a bebidas foi de 15,2% e vestuário 17,2%. Observação interessante faz-se quando se analisa a participação da agroindústria e os serviços (depois da porteira), que subiu de 53,1 sua participação no complexo em 1996 para 54,5% em 2000.

Especificamente, em relação ao produtor rural, é fato que a renda tende a diminuir sempre em relação aos outros agregados no CAI. Esta característica tem sido notada nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, e uma das causas apontadas é a estrutura de

mercado dos agregados do CAI, em que a agricultura mesmo possuindo uma estrutura atomizada, vê-se pressionada por segmentos altamente articulados entre si, com estruturas econômicas altamente oligopólicas e monopólicas.

Enquanto o produtor avança em processos de aumento de produtividade, armazenagem e capacitação, por outro as *Tradings Co.*, avançam nos modos de operação de comercialização e escoamento da produção nos portos.

No entanto, se observada a tradicional dicotomia entre agricultura e indústria, constata-se que surgiram oportunidades positivas para o setor agrícola, e torna-se importante ressaltar que a articulação agricultura/indústria, fatalmente levará os produtores a adotarem a racionalidade empresarial em seus negócios e a inovação tecnológica, o que sem dúvida, irá resultar-se em modernização do setor e ganhos para os produtores.

### 3.1. Oportunidades no Agronegócio

A abertura do comércio internacional, proporcionada ao Brasil, vem trazendo oportunidades inéditas aos investidores externos e internos. Problemas maiores, o Brasil enfrenta no que se diz respeito à capacitação técnica no marketing, pois conta com produtos competitivos e de qualidade, porém pouca história e habilidade de negociação no comércio exterior.

Posicionar-se estrategicamente é transformar uma ameaça em oportunidade de negócio. Quem estiver fora dos padrões mundiais de gestão estratégica estará fora do mercado, sendo apenas uma questão de tempo.

Fica cada vez mais evidente, que o comércio mundial se concentrará no futuro em produtos agroindústrias beneficiados, processados e industrializados, e em aproximadamente cinco anos, cerca de 50% do valor do comércio mundial será de produtos industrializados.

O que está por trás dos produtos transacionados no mercado mundial é cada vez menos “conteúdo de *commodities*” e mais posicionamento mercadológico estratégico, utilização de capacidade de análise e inteligência de mercado, utilização de ferramentas empresariais modernas, uso de competência em gestão e sobretudo uma permanente gestão estratégica da empresa num mundo altamente competitivo.

O valor do comércio mundial de produtos processados e industrializados deverá ultrapassar 50% do valor total de produtos agroindustriais (mais as *commodities* agrícolas), o que indica que haverá boas oportunidades para as agroindústrias no mundo e principalmente no Brasil, onde ainda se preocupa muito com ganhos de produtividade no campo. Porém, produzir e exportar produtos com maior valor agregado beneficia diretamente a cadeia, ganha novos mercados e, conseqüentemente, novos posicionamentos estratégicos e de investimento duradouros, com qualidade, atraindo novos parceiros para empreendimentos em logística e racionalização de processos.

Os critérios para selecionar cadeias altamente competitivas, minimizadoras de custos são, em primeiro lugar, segundo Lopes (2002), o menor peso relativo de impostos, juros e encargos sociais, na rentabilidade da cadeia (da produção até o atacado). Quanto menores estes ônus, mais competitiva torna-se a cadeia agroindustrial. O segundo critério é catalogar as agroindústrias brasileiras em termos de padrão de eficiência e demanda pelo produto de abertura no mercado internacional e preços, e, logicamente rentabilidade.

Produtos como complexo soja para o mercado interno e externo, são importantes porque agregam valor, apesar de serem terra, trabalho e capital intensivos, e mesmo a respeito das barreiras que enfrentam no mercado internacional, ainda, apresentam altos níveis de rentabilidade potencial devido à agregação de valor.

#### **4. Ascensão e Queda da Cotonicultura no Estado de Goiás e Triângulo Mineiro (Década 90)**

Enquanto as iniciativas privada e estatal mantinham a mesma postura no que se diz respeito a investimentos subsidiados em Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, privilegiando investimentos na cotonicultura, avicultura, suinocultura, reflorestamento inclusive na criação de novos canais de escoamento da produção, por outro lado, em Minas Gerais o Governo persistia em continuar a mesma política agrícola e de industrialização, promovendo migrações de produtores para os demais estados, em busca de terras mais baratas e condições privilegiadas de produção.

Já na década de 90, o Governo Dante de Oliveira, implantou no estado do Mato Grosso um dinâmico e ousado programa de plantio de algodão, em parceria com o setor privado, e conseguiu os incrementos de até 500 mil hectares da lavoura em regiões que vão desde Alto Araguaia até Sorriso, no norte do estado.

Estes incrementos fizeram com que o Brasil de importador de algodão em pluma, passasse a ser exportador de algodão, e fazendo rotação com a cultura da soja, busca local de destaque no fornecimento do produto no mercado externo.

Atualmente, o produtor do Mato Grosso conta com apoio da Fundação MT, e de multinacionais, para cada vez reduzir mais custos e aumentar produção, adotando metas ambiciosas como produzir já em 2005 uma média de colheita de 70 sacas de soja por hectare (no Brasil a média não chega a 40), e 250 arrobas de algodão por hectare.

Buscando seus limites, o estado de Goiás implantou políticas de incentivo ao algodão, já tão desgastado no sul do estado.

A cultura encontrou novos caminhos em outras regiões, como Chapadão do Céu, Montividiu, Paraúna, Acreúna, ou seja, regiões onde se estabelece um nível de capacitação maior por parte dos produtores, e capacidade para investimento em máquinas de beneficiamento instaladas dentro das propriedades rurais.

Já o Estado de Minas Gerais, somente em 2002, começou programas semelhantes aos dos outros estados, uma vez que a cultura já não tinha mais expressão.

O Estado de Minas Gerais é um dos estados em que está a maior concentração de indústrias têxteis do Brasil. Apesar de não ser um parque moderno, emprega atualmente 1,1 milhões de pessoas. Começa também em Minas Gerais, um movimento semelhante ao do Mato Grosso, onde a indústria têxtil se beneficia do ICMS, na compra de algodão mineiro.

Minas Gerais já foi responsável por cerca de 10% do PIB brasileiro, e atualmente não mais representa este percentual por questões políticas e tributárias, perdendo inúmeros investimentos de grande porte para outros estados, como Goiás, Mato Grosso, São Paulo e até mesmo estados do Nordeste.

Entretanto, possui uma posição logística bastante privilegiada, e responde por 15% das exportações brasileiras, o que demonstra seu potencial no atendimento de mercados externos, mesmo tendo em sua pauta principais produtos de exportação com baixo valor agregado como minério de ferro, aço e café. É uma região central que faz fronteira com estados mais desenvolvidos como São Paulo e Rio de Janeiro, e com a expansão agropecuária dos cerrados do Centro – Oeste e Bahia.

Por ser um centro integrador do País, o Estado possui uma infra – estrutura rodoferroviária invejável, que liga as Regiões Sul e Sudeste ao Nordeste, bem como o Centro-Oeste aos portos do Espírito Santo.

O Estado é responsável por 43% do volume de transporte ferroviário e possui a segunda maior rede rodoferroviária do País, atrás somente de São Paulo.

As regiões do Triângulo Mineiro, Sul e Sudoeste do Estado destacam-se pela proximidade e fácil acesso aos grandes mercados do Sudeste.

O Estado é bastante rico em produção de minério, destacando como maior produtor mundial de nióbio, minério de ferro, de lítio e zinco, além de se destacar entre os líderes na produção de outros minerais metálicos (bauxita, manganês, níquel e ouro). Dentre os minerais não metálicos o estado ainda produz 100% da grafita e do almagamatolito nacionais, mantendo a liderança em outros segmentos, como calcário, rocha fosfática, rochas ornamentais, (granito, mármore e ardósia, entre outros), gemas e água mineral.

A representatividade do estado não é formada apenas por suas reservas e exploração de minérios. As condições do solo e clima são favoráveis a agricultura, e torna o estado grande produtor de café, soja e outras culturas. Produz ainda 70% do carvão vegetal e 20% da madeira do Brasil.

Entretanto, estes fatores não têm sido suficientes para atrair novos investimentos para a região, superados pelos incentivos dos estados vizinhos, até mesmo do Distrito Federal.

Na opinião de vários autores, o governo do Estado de Minas Gerais, ainda permanece “anestesiado” quanto à geração de emprego e investimentos maciços, e enquanto outros estados vizinhos plantam desenvolvimento com programas de fomento as implantações de empresas junto às suas bases, criam novos mercados regionais e descobrem na logística um caminho para o desenvolvimento sustentado de futuros *clusters* a serem implantados, o Estado de Minas continua apático a espera de que um novo governante repare os anos perdidos da gestão anterior.

## **5. O Caso: Algodoeira Alusa e Algodoeira SP.**

A Algodoeira Alusa foi criada em 1969, com sete sócios, e conseguiu ao longo dos últimos anos conquistar 12% do mercado de fibras têxteis atendendo Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, e Nordeste.

Situada no Sudoeste de Goiás, em Santa Helena de Goiás, município com características de terras férteis (acima de 85% de argila), a empresa possuía um faturamento médio de US\$ 5,5 milhões, e 72 funcionários, trabalhando apenas seis meses durante o ano.

Com seus 17 hectares no centro da cidade, a empresa atravessou crises fortes em 1974, 1983, 1989, e finalmente 1996, antes do encerramento de suas atividades em 1997.

O fato é que a falta de visão levou à persistência em uma atividade já esgotada em todos os processos:

- Financiamento da semente ao produtor.
- Convênios de produção de semente com o produtor.
- Convênios de colheita mecanizada com o produtor.
- Financiamento de compra de insumos para lavoura.
- Financiamento de tratamentos culturais.
- Garantias de pagamento de preços na compra antecipada do produto.
- Beneficiamento do produto (prestação de serviço no descarçamento do algodão).
- Adiantamentos de colheita para pequenos produtores.
- Adiantamentos eventuais durante os tratamentos culturais.

A região é conhecida também por ser um dos municípios pioneiros no plantio de algodão do estado, e com produtividades excelentes, porém com grandes dificuldades de implementação de inovações.

A Algodoeira Alusa chegou a possuir 15 descarçadores de algodão, e trabalhar 24 horas com três turnos, fomentando o plantio desde a semente de algodão até a colheita do produto.

A falta de experiência na lavoura de uma forma geral, aliada à inadimplência do produtor, foram os principais motivos para que a partir de 1997 a empresa abandonasse as atividades de beneficiamento do algodão na região.

Já a Algodoeira SP, criada a partir de resultados favoráveis em Goiás, se instalou em Uberlândia/MG, favorecida pela logística e também pela disponibilidade de produto no Triângulo Mineiro, mais precisamente em Centralina, Canápolis, Ituiutaba, Capinópolis e Tupaciguara.

Sempre com o foco na comercialização, a empresa chegou a faturar US\$5,5 milhões em média nos anos em que esteve funcionando, e até mesmo exportar algodão em pluma, entre os anos de 1988 e 1995.

Com um parque instalado em 7,5 hectares em Uberlândia/MG, esta empresa procurou sobreviver até o ano de 1998 na atividade, de onde pelos mesmos motivos de sua co-irmã goiana, encerrou suas atividades.

A falta de planejamento durante as décadas de 80 e 90, dentro do grupo, fez com que o mesmo sempre continuasse com a curta visão de que somente existiam oportunidades dentro do setor algodoeiro privilegiando apenas resultados de curto prazo, na esperança de anos melhores estariam por acontecer.

A sempre confortável combinação de crédito e patrimônio, gerados aos longos dos anos, por árduo trabalho do grupo, não foi suficiente para evitar a venda de um dos ativos, a fim de capitalizar a empresa, após as inadimplências dos produtores rurais, nos anos de 1992 – 1994.

Estratégias como investir na pecuária para diversificar os riscos não foram suficientes para persistir na atividade, uma vez que para a empresa, a maior barreira para continuar na atividade após o Plano Real era a atividade primária de plantio do algodão, da qual não tinha experiência.

Sem a possibilidade de plantio da lavoura de algodão, o grupo busca no crescimento dos modelos empresariais de gestão do plantio de algodão do Mato Grosso, uma forma de vender seus ativos fixos de beneficiamento de algodão, pois considera muito alta a barreira para entrar na agricultura e cultivar uma atividade da qual nunca foi seu *core – business*.

Com a venda de todos os equipamentos de beneficiamento de algodão, o grupo busca viabilizar os espaços deixados pela atividade anterior de armazéns distribuídos em Goiás e Minas Gerais.

Nestes espaços de aproximadamente 21.000 m<sup>2</sup>, que se busca uma nova estratégia de posicionamento para o grupo: serviços ao agronegócio.

### **5.1. Oportunidades e ameaças diante de um novo mercado: serviços no *agribusiness***

Ao se posicionar estrategicamente em um novo mercado, a nova empresa do grupo determinou que o foco seria em serviços ao agronegócio regional, até então explorado de forma tradicional como Armazéns Gerais, transbordos de grãos sólidos como soja, milho e farelo, e com uma presença muito grande de empresas estatais na região.

A empresa já contava com uma capacidade estática de armazenagem de 12.000 tons para armazenar qualquer tipo de grão, entretanto precisava criar diferenciais para crescer e principalmente investir em agilidade, espaço, e informação. “Vender serviços para produtores de *commodity*”, com certeza não seria uma tarefa muito fácil, se o grupo já não contasse com uma experiência no setor agrícola acumulada durante 35 anos.

Então, se deu início a uma nova empresa, a operadora logística Argimpel Logística, identificando as oportunidades de localização de Uberlândia/MG como pólo logístico, carente ainda em armazenagem de grãos para produtores rurais e também em processamento de

resíduos com finalidade de nutrição animal, produto este, bastante procurado para atender confinamentos de bovinos.

Diante do exposto, a empresa começa a traçar um plano de marketing, em 1999, e vem conseguindo atingir sucessivas metas de trabalho, porém com limitadores, pois a falta de um planejamento estratégico e capital de giro, limita o crescimento e posiciona a empresa entre concorrentes em um mesmo patamar.

A Visão da empresa é “Ser a melhor opção em Logística, agregando valores aos produtos e serviços dos clientes”. E a missão é “Prover o mercado logístico agro-industrial com os melhores serviços prestados, liderando e assumindo padrões de custos, qualidade e satisfação aos clientes”. A empresa consolida-se em seis atividades básicas:

1. Armazenagem granel.
2. Armazenagem fracionada.
3. Serviços de processamento de resíduos.
4. Desenvolvimento de projetos logísticos.
5. Transbordo de produtos.
6. Locação de mão-de-obra.

A meta da empresa que atualmente possui 48.000 tons de armazenagem estática é de girar este número 10 vezes durante o ano, aumentando a escala de serviço de forma, melhor se defender contra forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Para isto, conta com um desvio ferroviário com capacidade de 43 vagões, tulas. Com 240 tons / hora de expedição, o que a faz maior empresa atualmente em Uberlândia/MG para transbordos de graneis como soja, milho e farelo.

### **5.1.1. Forças Competitivas**

A Figura 1 demonstra claramente a situação em que se encontra a empresa diante da concorrência atual da região.

Quanto aos entrantes potenciais, a empresa assiste um trabalho direcionado aos produtores rurais, para que ampliem a capacidade de armazenagem nas propriedades, contando inclusive com financiamentos a juros subsidiados pelo Banco do Brasil, e por outro lado à ampliação da capacidade de armazenagem na região em 300.000 tons, somente pelos prestadores de serviços.

Junta-se a este número a ampliação da capacidade de armazenagem e esmagamento da indústria, o que proporciona menor tempo de armazenagem, ou simplesmente o direcionamento da produção para a indústria sem passar pelo armazém.

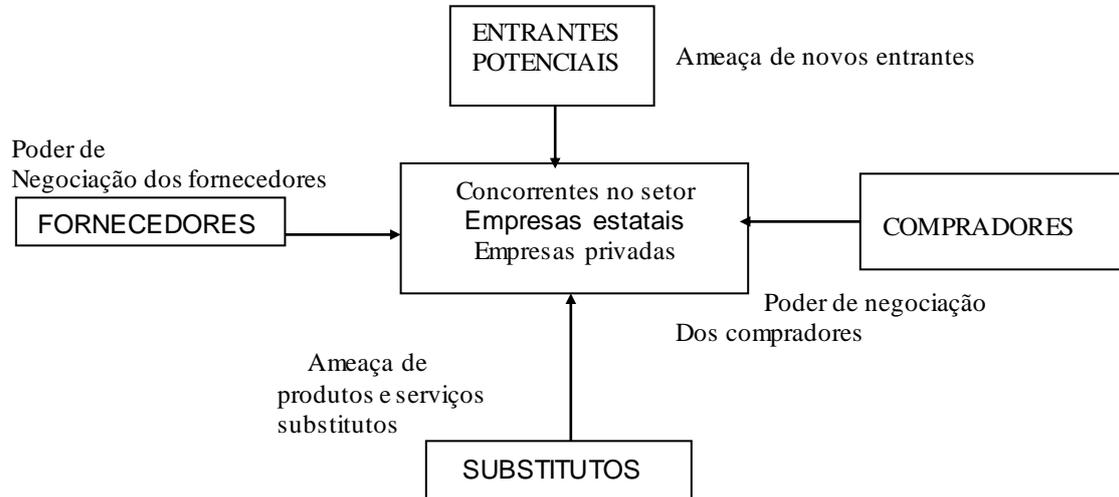
A empresa busca nos fornecedores de mão-de-obra terceirizada e equipamentos, racionalizar o máximo seus custos, procurando cooperativas de trabalho por se tratar de serviços temporários, e nos fornecedores de equipamentos, busca as oportunidades de financiamento junto aos bancos de fomento à produção, tais como BNDS e BDMG, com prazos mais dilatados e taxas de juros menores.

Quanto aos compradores, ela tem um diferencial, que é o conhecimento profundo do setor, e desenvolve projetos antecipando acontecimentos e reduzindo custos, porém o padrão de compradores destes serviços é em geral as *Tradings Co.*, da área de pesquisa e industrialização, o que muito pressiona os preços para baixo, obrigando a Argimpel ser líder em custos e buscar constantemente escalas altas para viabilizar as oportunidades.

A Argimpel vem se posicionando estrategicamente com outras formas de operação e conceitos novos de gestão, procurando criar barreiras ao seu mercado, porém tem sido

constantemente ameaçada por outros operadores menos experientes e com custos bastante atraentes, e níveis de serviço abaixo do esperado.

**Figura 1: As 5 forças que dirigem a concorrência na Indústria**



Fonte: PORTER, 1986.

Estas ameaças, em grande parte, por empresas de serviços que se encontram em mercado de baixas barreiras para entrada, exemplo transportadoras, depósitos clandestinos, operadores não credenciados, são alvos de questionamentos, porque o produto manuseado pela Argimpel é uma *commodity*.

### 5.1.2. Barreiras à Entrada

Várias são as barreiras que ameaçam a entrada neste mercado: serviços no agronegócio; dentre elas está a escala em que se deve posicionar o operador para conseguir receber e armazenar grande quantidade de grãos que justifique o investimento.

- **Economia de escala**

A Argimpel vem buscando em atividades funcionais aumentar sua escala, ou seja, dentro de atividades de transbordo de produtos, a empresa investiu US\$650 mil na ampliação de mais três pontos de recepção e 2 pontos de expedição, aumentando em 120% sua capacidade de operação na ferrovia, nestes últimos 2 anos.

Investiu também em pessoal e na locação de armazéns fora de sua estrutura, aumentando sua atuação no mercado de produtos fracionados, paletizados e soltos, aprendendo a priorizar a gestão do pedido, peça fundamental para o bom andamento de processos logísticos.

Com isto, os benefícios de compartilhar custos conjuntos ocorrem quando as operações começam a ser inerentes a clientes diferenciados, e o pessoal torna-se viabilizado pela demanda local.

A empresa também busca fixar sua marca no mercado, uma vez que seu nome já é conhecido no meio agrícola, como uma empresa que armazena produtos como soja, milho, sorgo, arroz, algodão e sementes classificadas. Acredita-se que o reflexo desta marca dentro da política de marketing da empresa não será como de uma indústria, chegando a criar barreira a entrada de novos concorrentes, porém trará benefícios à empresa.

- **Necessidade de Capital**

Neste setor de serviços, são grandes as necessidades de capital para entrada, uma vez que a escala se torna fundamental para sobrevivência.

Atualmente, uma operadora com capacidade inferior a 60.000 tons de armazenagem estática, estará correndo sérios riscos de não funcionar na próxima safra.

Grande capacidade de secagem, recebimento, armazenagem, e expedição, são condições necessárias para instalação de uma nova planta industrial na operação de armazenagem, caso contrário corre o risco de transformar-se apenas em uma operadora de transbordo de produtos, trabalhando apenas 4 meses no ano.

- **Custos de Mudança**

Instalar-se em regiões produtoras de grãos tem se tornado cada vez mais fácil, uma vez que as fronteiras agrícolas do Brasil crescem exponencialmente a cada ano, porém instalar-se em Uberlândia/MG, requer diferenciações e elevados custos, a começar por preços de áreas e exigências ambientais. Uberlândia/MG torna-se uma praça exigente em preços, qualidade de mão-de-obra, e estrutura, pois conta com grande parque de armazenagem granel e fracionados (Quadro 1).

**Quadro 1: Disponibilidade de armazenagem em Uberlândia/MG**

|                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Armazenagem Granel        | 1.500.000 tons           |
| Armazenagem Pallets       | 1.350.000 m <sup>3</sup> |
| Armazenagem Frigorificada | 50.000 m <sup>3</sup>    |
| Armazenagem Poliduto      | 53.800 m <sup>3</sup>    |

Fonte: PMU Uberlândia/MG

A Argimpel começou no ano de 2000, a implantação de um programa de qualidade total, visando um melhoramento contínuo dos processos, melhor ambiente de trabalho e operação, procurando criar um diferencial para o cliente.

- **Acesso aos Canais de Distribuição**

De certa forma, os fornecedores ajudam os operadores a se instalarem em Uberlândia/MG, como forma de pressionarem os atacadistas e inclusive as empresas existentes no setor de armazenagem.

Uma nova onda de criação de *Brockers*, junto aos meios de distribuição dos atacadistas, estimula a criação de novos concorrentes, quer seja no mercado primário de produtos agrícolas, ou no mercado de produtos industrializados, bens duráveis etc.

De acordo com Porter (1986), uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade de nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem o seu produto por meio de descontos de preço, verbas de publicidade, ou semelhante, o que reduz seu lucro. Para o autor, esta barreira de entrada é tão alta, que o concorrente precisa criar um canal de distribuição inteiramente novo.

O assunto acima se evidencia, ao analisar as empresas concorrentes na região, e as mesmas buscam diferencial no serviço, exercendo a comercialização dos produtos agrícolas, ao contrário da Argimpel, empresa com o *core-business* voltada apenas para o serviço.

- **Desvantagens de Custo Independente de Escala**

Segundo Porter (1986), as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como os seguintes:

- Tecnologia patenteada do produto.
- Acesso favorável às matérias-primas.
- Localização favorável.
- Subsídios oficiais.

O declínio dos custos com experiência parece ser o mais significativo em negócio envolvendo alto grau de participação de mão-de-obra desempenhando tarefas complicadas e ou operações de montagem complexas (indústrias aeronáuticas, construção naval).

No caso específico da Argimpel, uma operadora logística de agronegócio, esta mão-de-obra exige a especialização, que pouco existe no mercado, uma vez que se necessita de trabalhar com pessoas de alto grau de confiança nos diversos níveis de atividade da empresa.

A formação desta mão-de-obra leva tempo e tem custo elevado, pois se torna necessário o treinamento em centros especializados.

- **Retaliação Prevista**

Para Porter (1986), as expectativas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes também influenciarão a ameaça de entrada. O autor cita ainda, que se de todos os concorrentes já estabelecidos é esperada uma resposta rigorosa para tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuadida. O que não acontece atualmente na praça de Uberlândia/MG, onde assistimos a duplicação a cada ano da capacidade de armazenagem granel, de onde os concorrentes se limitam apenas a construir silos graneleiros, fomentar a comercialização e o serviço.

Ainda em análise, a empresa em estudo possui um alto grau de comprometimento com a indústria local. Há também um grau de comprometimento e formas diferenciadas de trabalho com produtores locais, o que permite maior mobilidade da atividade. Preços historicamente baixos, pois vem trabalhando o departamento de custos com devida importância, permitindo maximizar as atividades em questão, com a implantação de um sistema de gestão que se iniciou em 1996.

- **Experiência e Escala como Barreiras de Entrada**

A presença de economias de escala sempre leva a uma vantagem de custo para a empresa operando em maior escala (ou para a empresa que possa repartir atividades) em relação às empresas de pequena escala, pressupondo-se que a primeira tenha as mais eficientes instalações, sistemas de distribuição, organizações de serviços, ou outras atividades funcionais para o seu tamanho.

Do ponto de vista estratégico, a Argimpel Logística procura sempre criar escala em suas atividades. Para tanto foram criados limites de operação em cada atividade, fruto de experiências passadas e limitações de custos fixos em centros de trabalhos.

A empresa conta atualmente com centros de trabalhos devidamente separados, com os devidos centros de custos e encarregados para cada centro, podendo ser estendidos para outras atividades se solicitados. Os funcionários são treinados para atuar em qualquer atividade, beneficiando o compartilhamento de custos e atividade.

O que permite economias de escala, torna-se o fato de que a empresa se preparou para atender a diversos tipos de produtos em sua recepção. As moegas em número de sete, podem receber soja, milho, sorgo, trigo, açúcar, e até mesmo farelo de soja peletizado ou não.

A empresa continua em constante busca de novos posicionamentos, e vem buscando persistentemente o declínio de custos e novas tecnologias. Tem usado o marketing de relacionamento como sua principal estratégia de posicionamento, e investe em qualificação de toda sua mão-de-obra, com um programa de capacitação interna para os funcionários de baixa escolaridade, e subsídio à graduação universitária e pós-graduação para funcionários do 3º grau.

### **5.1.3. Intensidade da Rivalidade entre Concorrentes**

Não existe rivalidade entre os concorrentes existentes na região, uma vez que cada empresa tem uma forma de trabalho diferente, e perfil de clientes bastante definidos.

Quando se trata de produtores rurais, as indústrias possuem uma maior fatia do mercado de armazenagem, e como estratégia de recebimento, até porque os armazéns gerais não conseguem receber os produtos na mesma velocidade da indústria, que possuem investimentos maiores na recepção.

Por outro lado, ao tratar-se de produtos fracionados, e transbordo de graneis, os armazéns gerais possuem maior capacidade, pois investiram para este fim, com elevadores e secadores com maior capacidade de processamento para escoar a safra, e não para industrializar.

Entre os concorrentes, em número de seis em Uberlândia/MG, existe um consenso de trabalho, e um grande gargalo durante a safra agrícola, que é a secagem.

Define melhor a capacidade de recebimento durante a safra, aquele que tiver maior capacidade de secagem de grãos.

Fora da indústria, o produtor em sua maior parte procura o local de melhor descarga e que não possua fila de caminhões na recepção.

#### **• Barreiras de Saídas Elevadas**

Barreiras de saídas, são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos (PORTER, 1986).

- Ativos especializados: ativos altamente especializados para uma determinada atividade ou localização têm valores baixos de liquidação ou conversão.
- Custos fixos de saída: acordos trabalhistas, capacidade de manutenção, etc.
- Inter-relações estratégicas: entre as unidades da companhia em termos de imagem, capacidade de marketing, acesso aos mercados financeiros, instalações compartilhadas, etc.
- Barreiras emocionais: orgulho, paternalismo para com os funcionários, receio quanto às próprias carreiras.
- Restrição de ordem governamental e social.

Investimento em equipamentos altamente especializados, localização privilegiada e contratos longos de serviços, comprometimento com a classe produtora e barreira emocional, fazem com que a empresa em estudo fique diante de uma barreira de saída elevada no setor.

Barreira de entrada Alta e de Saída Alta, é a característica demonstrada pela Argimpel Logística, de onde surge a necessidade de repensar todo o investimento a ser feito nos próximos anos, e sempre em longo prazo.

- **Poder de Negociação dos Compradores**

Segundo Porter (1986), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.

O poder de cada grupo importante de compradores depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Um grupo de compradores é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- Está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor.
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras.
- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados.
- Efetua poucos custos de mudança
- Consegue lucros baixos
- Compradores que são ameaça de integração para trás.
- O produto da indústria não é importante para a qualidade.

O mercado de atuação da Argimpel Logística, é um mercado com poucas grandes empresas atuando, e grande pressão nos preços de compra. Os compradores estão concentrados em comercialização de *commodity* e as margens de lucro são muito pequenas, sendo necessário operar em grandes escalas para conseguir resultados favoráveis.

Mesmo que a compra de serviços não represente uma grande fração nos custos finais do produto, quando se trata de armazenar grãos, o comprador não tem fidelidade, pois os serviços proporcionados pelos armazéns gerais, são em geral padronizados e podem ser encontrados em outros concorrentes, dispostos a vender mais barato caso estiverem com ociosidade, o que é bastante comum em épocas de entressafra.

Há também compradores que não são exigentes em qualidade, exigindo apenas agilidade no recebimento e expedição, e conseqüentemente preços baixos, entretanto estes aparecem em qualquer data, não têm fidelidade e estão dispostos a pagar preços altos quando não possuem opção. Exemplos assim são os compradores de serviços do Nordeste, que necessitam de transbordo de milho em grão no segundo semestre, e que diante dos altos custos de transportes de milho de Mato Grosso para o Nordeste, optam por fazer um transbordo na ferrovia, aliviando o custo em 35% no percurso total.

De acordo com Porter (1986), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

A empresa em estudo, não sofre muita pressão de fornecedores, uma vez que o mercado oferece muitas opções de compra, quer seja de equipamentos ou de suprimentos. Dentre os fornecedores de equipamentos os que mais se destacam são:

- Kepler Weber Industrial S.A.
- Industrias Metalúrgica Comil Ltda.
- Industrias de Silos Pagé Ltda.

- Tecnomoageira Ltda.

Estas mesmas empresas são fornecedoras de suprimentos para reposição nas manutenções periódicas.

- **Análise Estrutural e Estratégia Competitiva**

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição de identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria.

Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Onde a empresa deve se posicionar em relação aos substitutos? Contra as fontes de barreiras de entrada? Competindo com a rivalidade de concorrentes estabelecidos?

A Argimpel vem trabalhando para reforçar seu ponto forte na logística em armazenagem, destacando-se em proporcionar ao cliente diferenciais de custo e atividades.

- Horário com turnos de 8 x 24 x 360 , não fechando nos feriados e finais de semana, oferecendo oportunidades de operação para clientes de acordo com suas necessidades.
- Segmentação de produtos em silos separados, possibilitando o cliente separar produtos transgênicos e não transgênicos.
- Convênios com entidades financeiras para realização de operações de recebimento de grãos originados de compras de CPR'S (Cédulas de Produtor Rural), e BM&F (Bolsa de Mercantil e Futuros).
- Emissão de *Warrant's*, validados para comercialização financeira no Brasil e Exterior.
- Convênios firmados com as maiores Bolsas de Mercadorias de todo o país.
- Capacidade de recebimento de 500 tons / grãos hora , com disponibilidade de 7 moegas para recepção.
- Gestão da informação para melhor comercialização do produto do cliente produtor – rural.

- **Posicionamento**

O conhecimento das capacidades da companhia e das causas das forças competitivas colocará em destaque as áreas em que a empresa deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evitá-las. Neste parâmetro, a Argimpel, vem procurando ser líder em custos, e vender seus serviços às grandes empresas, tomando cautela de fornecer produtos não vulneráveis a concorrência de substitutos.

Exemplos concretos vêm sendo realizados pela empresa junto aos produtores de sementes de soja e milho. Estes, exigentes na qualidade de armazenagem em fracionados, fazem da Argimpel seu armazém credenciado, e a mesma vem conseguindo resultados inesperados face à distribuição dos custos compartilhados em outras áreas da empresa.

A empresa busca no planejamento em longo prazo, analisar cada força competitiva, e prever a magnitude de cada causa básica a fim de elaborar um quadro provável de lucro.

O nascimento de um *AgriCluster* no Triângulo Mineiro, voltado para a nutrição animal, com certeza alterará os rumos da empresa, que na necessidade de novo posicionamento poderá optar até por uma integração vertical no setor.

## 5.2. Estratégias Competitivas

Segundo Porter (1986), ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. No setor de serviços também não é diferente, e as estratégias genéricas são:

1. Liderança no custo total.
2. Diferenciação.
3. Enfoque.

### • Liderança no custo total

De acordo com Porter (1986), uma posição de baixo custo em geral, proporciona defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos dos insumos, e coloca a empresa em posições favoráveis em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes.

Assim, a empresa em estudo, procura em sua *missão*, retratar uma das principais estratégias, a fim de atingir uma posição confortável de operação na região.

Por este motivo a empresa investe atualmente, na modernização de suas instalações já existentes:

- Aumentando o fluxo de recebimento de produtos graneis de 60 para 200 ton., por hora.
- Criando mais 3 pontos de descarga.
- Automatizando as salas de máquinas.
- Criando economias de escala.

Os serviços básicos de armazenagem, como armazéns gerais ou convencionais, exercidos por órgãos do Governo, como Conab (Companhia Nacional de Abastecimento e Preços), Cibrazem (Companhia Brasileira de Armazenagem), Casemg (Cia Armazenagem do Estado de Minas Gerais), e armazéns privados, na região, têm seus preços alinhados pela concorrência, privilegiando alguns clientes diferenciados pelo volume de movimentação.

Isto acontece em regiões com maior concentração de armazéns, pressionando os preços para baixo, proporcionando a alguns armazéns o desenvolvimento de atividades substitutas tais como: fábrica de ração, comercialização de grão, e transportes do produto quer seja do campo ao armazém ou até ao consumidor final.

### • Diferenciação

Os preços dos serviços de armazenagem praticados pelas operadoras no mercado, tendem a ter características de *commodity*, uma vez pressionado pelo próprio *business* (armazenagem de grãos), e pelos preços praticados pelos armazéns estatais.

Oferecer produto diferenciado dentre as operadoras de armazenagem em momentos de franca fase de investimento, não parece ser uma tarefa fácil, porém a Argimpel procura buscar na personalização de algumas atividades desenvolvidas um dos principais fatores de sua sobrevivência no negócio.

- Devolução dos resíduos, descontados no recebimento de mercadoria, ao cliente.

- Serviço de secagem e processamento dos resíduos, com preços diferenciados para clientes.
- Possibilidade de pagamento das despesas em produto.
- Melhor qualidade na informação, com uso de ferramentas importantes como EDI (Troca Eletrônica de Dados).

- **Enfoque**

Toda estratégia de enfoque, tem por objetivo atingir um alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando este objetivo em consideração.

Segundo Porter (1986), a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Isto é bastante evidente na Argimpel, uma vez que a empresa dedicou-se ao enfoque de “logística no agronegócio”, como estratégia determinante, após deixar o setor de industrialização de algodão em 1997. Citamos alguns dos enfoques importantes na estratégia da empresa:

- Foco no agronegócio - a empresa tem procurado operar apenas dentro das atividades inerentes a agricultura e pecuária.
- Desenvolvimento de um plano de marketing, voltado para operações logísticas multimodais, objetivando agregar valor à planta da indústria local, sempre com foco nas *commodities* de uso e consumo local.

## **Conclusão**

O ambiente competitivo em que se encontra a Argimpel Logística, reforçado por uma participação de 45% no mercado de armazenagem e serviços do agronegócio da cidade de Uberlândia/MG e região, diante de uma explosão no crescimento do plantio da soja nos últimos dois anos, favorecido pelos bons preços da *commoditie*, da crescente retirada dos subsídios americanos, como também, dos bons preços do milho em grão, com demanda cada vez mais ascendente, beneficia a classe produtora bem como, os agentes operadores de transportes e armazenagem.

Os novos padrões de competição requerem que as empresas respondam mais rapidamente às mudanças, por meio da introdução cada vez mais freqüente de novos produtos e serviços, adaptados a um maior número de segmentos de mercado e a preços competitivos, como os dos produtos padrões.

Na região do triângulo Mineiro, a existência de mais concorrentes no mercado a cada ano, faz com que a Argimpel busque na sua missão, a qualidade para sua existência, investindo principalmente na melhor qualificação de sua mão-de-obra.

A consolidação do *AgriCluster* do Triângulo Mineiro, o aumento substancial da fronteira agrícola que começou a ser desenhado desde o ano de 2002, juntamente com o fomento dos órgãos federais e estaduais, com certeza são fatores que levarão a região a um desenvolvimento promissor.

Com este panorama, espera-se consolidar a estratégia de que a Argimpel Logística torne-se uma empresa cada vez mais presente no meio agrícola, difundindo técnicas de produção e armazenagem junto ao produtor rural e o cliente final, consolidando seu foco, e gerando um planejamento estratégico voltado para um desenvolvimento sustentável, contínuo, minimizador de custos e maximizador de riquezas.

Para isso, nota-se a importância deste trabalho as mostrar como os dirigentes de duas empresas do segmento agrícola, Algodeira Alusa e Algodeira SP, que não conseguiram

sobreviver no mercado buscaram alternativas estruturando uma nova empresa que, estrategicamente, buscou um novo *core-business* em vistas da sobrevivência, continuidade, produtividade e empregabilidade no segmento do *agribusiness* brasileiro.

### Referências Bibliográficas

BITTENCOURT, Nadine (2001). *Produtividade e Emprego na Agricultura nos Municípios da Mesorregião do Sul Goiano Décadas de 80-90.*, UFU, Uberlândia/MG.

CONCEIÇÃO, Pedro Henrique Zuchi (1998). *Produtividade Total e Mudança Técnica na Agricultura Brasileira, Período 1955 – 1994.* Tese de Doutorado em Economia Aplicada. ESALQ – Piracicaba – São Paulo.

FLEURY, Maria Tereza Leme, SHINYASHIKI, Gilberto, STEVANATO, Luiz Arnaldo (1997). Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v.32, n.1, p.23-37, jan./mar.

LOPES, M.R. (2002). Nem sempre perdendo. *Revista AgroAnalysis*. Rio de Janeiro: junho / julho.

MARTINE, George & Beskow, Paulo Roberto (1987). *Os Instrumentos e as Transformações na Estrutura de Produção Agrícola.* In MARTINE, George & Garcia, Ronaldo Coutinho (orgs). *Impactos Sociais da Modernização Agrícola.* São Paulo: Caetés.

NUNES, Eduardo (2002). Passando a limpo. *Revista AgroAnalysis*. Rio de Janeiro: junho/julho.

PORTER, Michael E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.* Rio de Janeiro: Campus.

YIN, Robert K. (1994). *Case study research: design and methods.* 2nd ed., Applied social research methods series, v. 5. SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London – New Delhi.