

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fernanda da Silva Leitzke

**FORMULAR GLIFOSATO NO BRASIL OU CONTINUAR
IMPORTANDO DA CHINA?**

**Porto Alegre
2007**

Fernanda da Silva Leitzke

**FORMULAR GLIFOSATO NO BRASIL OU CONTINUAR
IMPORTANDO DA CHINA?**

**Trabalho de conclusão do curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Empresarial.**

Orientadora: Profa. Ms. Doriana Daroit.

Co-orientador: Prof. Dr. Felipe Nascimento.

**Porto Alegre
2007**

FERNANDA DA SILVA LEITZKE

**FORMULAR GLIFOSATO NO BRASIL OU CONTINUAR
IMPORTANDO DA CHINA?**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Conceito Final.....
Aprovado em de de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora - Profa. Ms. Doriana Daroit – UFRGS

Co-orientador - Prof. Dr. Felipe Nascimento – UFRGS

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais concorrentes da Nitron em 2006 por ordem de market share	12
Quadro 2 - Fracionamento do glifosato Nitron	13

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo de Resultado da Nitron do Brasil em 31/12/2006.....	10
Tabela 2 - Mix de Produtos da Nitron do Brasil em 2006.....	11
Tabela 3 - Distribuição dos clientes Nitron em 2006, por tipo de consumidor.....	11
Tabela 4 - Prazos de vendas da Nitron em 2006.....	12
Tabela 5 - Comparativa de preços entre o glifosato líquido e em pó – e lucro operacional da Nitron Corp. nas vendas do glifosato líquido e em pó.....	15
Tabela 6 - Custos para a formulação do glifosato Nitron no Brasil.....	17
Tabela 7 - Custo do glifosato Nitron líquido – pronto.....	17
Tabela 8 - Lucro operacional bruto da Nitron Corp. exportando o glifosato em pó para a Nitron formular o produto no Brasil.....	18
Tabela 9 - Lucro operacional bruto da Nitron Corp. mantendo a exportação atual do glifosato pronto para o Brasil.....	18
Tabela 10 - Resultado que fica na Nitron Corp. exportando o glifosato em pó para a Nitron formular o produto no Brasil.....	20
Tabela 11 - Resultado que fica na Nitron Corp. mantendo a exportação atual do glifosato pronto para o Brasil.....	20
Tabela 12 - Comparação do resultado total da Nitron Corp. exportando o glifosato líquido versus o glifosato em pó.....	20
Tabela 13 - Comparação do resultado total da Nitron Corp. exportando o glifosato líquido versus o glifosato em pó – e Market Share.....	29
Tabela 14 - Demonstrativo de que o Market Share da empresa não irá aumentar face a redução de USD 183.700 nos preços de vendas do glifosato Nitron no Brasil ...	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	A EMPRESA	9
2.1	A NITRON CORPORATION	9
2.2	A NITRON DO BRASIL.....	10
2.3	O GLIFOSATO NITRON	13
3	SITUAÇÃO PROBLEMA E EVOLUÇÃO DOS FATOS	14
4	AMADURECENDO O DILEMA	16
4.1	PONTOS A FAVOR DA MUDANÇA	16
4.2	PONTOS CONTRA A MUDANÇA	19
5	REFERENCIAL TEÓRICO	22
5.1	MARKETING.....	22
5.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
5.3	ESTRATÉGIA FINANCEIRA.....	27
6	QUESTIONAMENTOS	29
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	34
	ANEXOS	36
	ANEXO A – CHINA MIRA MERCADO DE DEFENSIVOS DO BRASIL	37
	ANEXO B – IBGE ESTIMA PARA ESTE ANO SAFRA RECORDE DE GRÃOS NO PAÍS	39

1 INTRODUÇÃO

Em 1999 era fundada no Brasil a empresa Nitron do Brasil Ltda. pelos sócios Michael Yang e Fabio Listen Yu¹, que inicialmente venderiam, principalmente, produtos agroquímicos comprados da Nitron Corporation da China e outros produtos nacionais. Michael fora impulsionado a desenvolver este projeto, tendo em vista sua experiência de mais de 30 anos no mercado de defensivos agrícolas e pelo sonho de ter seu negócio próprio. Michael fora um menino muito pobre em sua infância, começou como empacotador numa grande rede de supermercados gaúcha, onde logo ficou apaixonado pelas coisas importadas que via no supermercado todos os dias. Nesta época ele já era um adolescente, foi quando decidiu que quando terminasse o segundo grau iria estudar comércio exterior. Michael terminou o segundo grau, estudou muito e conseguiu passar numa universidade pública do estado de São Paulo. Quando ingressou na faculdade, Michael conseguiu um emprego de assistente do setor de importações de uma empresa paulista (Azon Importações e Exportações), cujo negócio era importar eletro-eletrônicos e diversas miudezas da China. Durante este período ele também estudou várias línguas estrangeiras, entre elas o mandarim, que fez com que o dono da Azon o convidasse para acompanhá-lo em uma de suas viagens para a China. A viagem à China ocorrera em meados de 1970, na viagem, Michael ficou completamente encantado com os negócios da China e em especial com o crescimento das empresas chinesas do dia para noite. Neste momento ele pediu demissão e ficou morando durante seis meses em Shangai. Foram inúmeros pequenos negócios, mas dentre todos se sobressaíram vendas de defensivos agrícolas para o Brasil. No ano seguinte Michael voltou para o Brasil e começou a ser o representante exclusivo das duas maiores empresas chinesas de defensivos agrícolas.

¹ Neste caso de ensino, os nomes das empresas e das pessoas envolvidas foram modificados por motivos de privacidade e normas corporativas de condutas da Nitron Corporation.

No início, a Nitron era um projeto modesto, na faixa de USD 400 mil de faturamento anual. Com o forte empenho dos dois sócios e um período favorável à agricultura no Brasil, o faturamento foi aumentando e o fornecedor do exterior (Nitron Corporation) começou a interessar-se pelo vasto mercado agrícola brasileiro. Em 2000, a Nitron Corp. assumiu todo o controle societário da Nitron do Brasil. Desde então a Nitron BR passou a vender somente produtos Nitron, sendo vendedora exclusiva dos produtos importados da controladora. Apesar da modificação societária da empresa, a administração da Nitron do Brasil continua sob a responsabilidade do Sr. Michael Yang, na qualidade de diretor geral.

O negócio da Nitron BR é vender os produtos importados da China, não havendo nenhum processo de industrialização do produto no Brasil, ou seja, da forma como os produtos são importados, são vendidos. O carro chefe de vendas da empresa no Brasil é o glifosato, herbicida mais usado no mundo todo, que é responsável por mais de 90% do faturamento da Nitron BR.

O CEO da Nitron Corporation, tendo em vista os reflexos que representou para a Companhia chinesa a crise do agronegócio no Brasil em 2005 e 2006, cuja perda montou aproximadamente R\$ 2,86 bilhões na economia brasileira e a estagnação de um segmento econômico que vinha impulsionando o país, com vistas a manter o Sr. Michael Yang na direção geral da Nitron do Brasil, determinou como estratégia da subsidiária brasileira o aumento do seu market share no Brasil. Esta performance desenhada para a Nitron Brasil, antes de mais nada, deveria ser alcançada, pois foi um comprometimento do CEO da Corporation perante os acionistas da Companhia para a manutenção do investimento no Brasil.

Assim, tendo em vista a necessidade da empresa aumentar seu Market Share no Brasil e que nos últimos anos, periodicamente, a Matriz chinesa está aumentando os custos dos produtos importados para a subsidiária brasileira, o Sr. Michael Yang, começou a pensar numa forma de resolver esta situação.

2 A EMPRESA

Neste capítulo apresentaremos a Nitron Corporation, a Nitron Brasil e o glifosato Nitron.

2.1 A NITRON CORPORATION

A Nitron Corporation: empresa chinesa, fundada em 1955 pelo Sr. Tong-Xu Yang, iniciou com uma pequena fábrica e atualmente é um conglomerado de empresas com mais de dez negócios diferentes, empregando aproximadamente quatro mil funcionários.

Através da Divisão Química, a Nitron Corp. administra a produção e venda de produtos técnicos (produtos químicos), matérias-primas e intermediários químicos para agroquímicos e também a prestação de serviços para as maiores indústrias do agribusiness mundial, tais como Bayer, Nissan e FMC, entre outras. Esta divisão é responsável pela síntese de produtos nas três principais categorias: herbicidas, inseticidas e fungicidas.

A Nitron Corp. possui ainda uma equipe dedicada de cientistas e engenheiros que produzem conhecimento especializado em processos de pesquisa e desenvolvimento, desde a planta piloto até a larga escala de produção. O controle de qualidade Nitron já possui certificado ISO 9002 e também o DQS da Alemanha.

No mercado local chinês, a Nitron conta com uma rede de 300 lojas próprias, onde oferece aos agricultores uma linha completa de produtos, tais como: sementes, fertilizantes, herbicidas, inseticidas e fungicidas, além de serviços de análise do solo e assistência técnica, através de um corpo técnico de mais de 400 engenheiros agrônomos.

2.2 A NITRON DO BRASIL

A Nitron do Brasil é uma subsidiária da Nitron Corporation da China, atuando na área agrícola brasileira desde 1999, através da venda de defensivos agrícolas, tendo como sede a cidade de Porto Alegre – RS. Possuindo filiais nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Mato Grosso, com uma rede de vendedores e representantes técnicos de venda, presentes nas principais áreas agrícolas de nosso país.

A Nitron Brasil importa 100% do seu produto da sua matriz chinesa, ficando muita margem de contribuição no exterior.

A estrutura da Nitron BR é bem reduzida. A empresa trabalha exclusivamente com base no Orçamento previamente aprovado pela China, dentro do tamanho de negócio estimado para o Brasil. Assim, as importações de cada ano já estão previamente conhecidas em Janeiro, sendo geralmente observadas até o final de cada ano fiscal do Brasil, havendo um programa de desembarques mensais conforme a capacidade dos dois depósitos existentes e aos períodos de plantios.

A empresa conta basicamente com uma estrutura administrativa (financeiro, contabilidade, controladoria, contas a pagar, contas a receber), de vendas, logística e a área de registros/bioquímica/agronomia, contando com aproximadamente 50 funcionários.

O faturamento anual de 2006 da Nitron BR ficou na ordem de USD 50.000.000, conforme demonstramos a seguir:

Tabela 1 - Demonstrativo de Resultado da Nitron do Brasil em 31/12/2006

	Total - USD	Participação/Vendas - %
Vendas Líquidas	50.000.000,00	100,00
Custo das Vendas	-35.690.700,00	-71,38
Lucro Operacional Bruto	14.309.300,00	28,61
Despesas Administrativas	-1.800.000,00	-3,60
Despesas com Vendas	-2.000.000,00	-4,00
Resultado antes IRPJ e CSLL	10.509.300,00	21,02

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

O mix de produtos da Nitron BR, em 2006, estava assim composto:

Tabela 2 - Mix de Produtos da Nitron do Brasil em 2006

PRODUTOS	% SOBRE O FATURAMENTO
HERBICIDAS (glifosato)	93,00
FUNGICIDAS	6,50
INCETICIDAS E OUTROS	0,50
Σ	100,00

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Em termos físicos, a empresa vende aproximadamente 11.000.000 litros de glifosato por ano.

Para 2009 a Nitron BR já está registrando junto à Anvisa, MAPA e IBAMA mais 10 novos defensivos agrícolas chineses, cujas margens operacionais não são menores que 50%. Neste caso serão produtos com maior valor agregado.

As vendas da Nitron se dão basicamente da seguinte forma, nos estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Minas Gerais e São Paulo:

Tabela 3 - Distribuição dos clientes Nitron em 2006, por tipo de consumidor

Segmento	%
Consumidores Finais	15
Cooperativas	20
Revendas	65
Σ	100

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Sendo da seguinte forma a sua distribuição de vendas:

Tabela 4 - Prazos de vendas da Nitron em 2006

Distribuição	%
À vista	15,00
Em 30 dias	42,00
Em 60 dias	4,90
Em 90 dias	0,00
Em 120 dias	0,00
Em mais de 120 dias	38,10
Σ	100,00

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

O Market Share da Nitron é de 0,30% do Mercado Brasileiro.

No mercado brasileiro de defensivos agrícolas, tendo em vista que atualmente todos os produtos possuem eficácia garantida (face às exigências da Anvisa, MAPA, IBAMA e testes laboratoriais nas lavouras), os diferenciais das companhias são preço e disponibilidade na data certa dos plantios. Cabe destacar ainda que quase toda a matéria-prima dos defensivos agrícolas fabricados no Brasil é importada.

Os principais concorrentes da Nitron do Brasil são:

1	Syngenta - Proteção de Cultivos Ltda.
2	Bayer Cropscience Ltda.
3	BASF S.A.
4	Monsanto do Brasil S.A.
5	DuPont do Brasil S.A.
6	Milenia Agrociências S.A.
7	Agripec - Química e Farmacêutica S.A.
8	Dow Agrosiences Industrial Ltda.
9	Nortox S.A.
10	Arysta LifeScience do Brasil Indústria Química e Agropecuária Ltda.

Quadro 1 - Principais concorrentes da Nitron em 2006 por ordem de market share

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

2.3 O GLIFOSATO NITRON

O glifosato, principal produto Nitron, é composto de glifosatos técnicos, ácidos e ingredientes inertes, apresentando aspecto líquido de cor âmbar. O glifosato é o herbicida que revolucionou a agricultura e se tornou ferramenta fundamental no dia-a-dia dos agricultores. Em 2006 completou 30 anos, com registro em 120 países. É o mais vendido no mundo para o controle de plantas daninhas em pré-plantio das lavouras, bem como para o plantio direto.

O glifosato é indicado para aplicação em várias culturas, entre elas:

- a) Pós-emergência da cultura e das plantas infestantes para capina química através de jato dirigido nas entrelinhas das culturas de café, cana-de-açúcar e citrus;
- b) Controle de plantas infestantes em aplicação de área total no pré-plantio da cultura e pós-emergência das plantas infestantes para o plantio direto de algodão, arroz, milho e soja.

Na importação, o glifosato chega no seguinte fracionamento:

<p>Fracionamento: Bombonas de 20 e 5 Litros</p>
<p>Paletização: Bombonas de 20 Litros Lastro: 16 bombonas Altura: 4 pilhas</p> <p>Bombonas de 5 litros Lastro: 8 caixas (4 frascos de 5 litros) Altura: 6 pilhas</p>

Quadro 2 - Fracionamento do glifosato Nitron
Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

A maior parte das vendas do glifosato Nitron se dá em bombonas de 20 litros. As bombonas de 5 litros na maioria das vezes são compradas por pequenos produtores agrícolas, cujas áreas plantadas são de pequena extensão cultivável.

3 SITUAÇÃO PROBLEMA E EVOLUÇÃO DOS FATOS

Em 2007, tendo em vista a Matriz estar periodicamente aumentando os custos dos produtos importados para a subsidiária brasileira, o Sr. Michael Yang, encorajado pela retomada do crescimento do agronegócio no Brasil, as ótimas perspectivas para os próximos anos e o grande interesse que as indústrias chinesas têm no Brasil (Anexo A), começou a pensar numa forma de estabilizar o custo dos produtos da Nitron Brasil, aumentar o market share e, com isso, principalmente, manter-se na direção da Nitron do Brasil, uma vez que o aumento do market share é uma questão estratégica desenhada pelo cúpula da Nitron Corporation.

No atual modelo de negócio da empresa, todo o seu produto vendido é 100% importado da China, não havendo nenhum processo de transformação no Brasil.

Tendo em vista a necessidade da Nitron BR tornar-se mais competitiva em termos de preço, aumentar seu market share visando à entrada de novos produtos para 2009 e também desassociar a idéia de produto “chinês” de seu glifosato, o Sr. Michael começou a fazer um minucioso levantamento da situação.

E foi exatamente aí que o dilema surgiu: Deve a Nitron BR formular glifosato no Brasil ou continuar importando da China?

Em 2007 o preço do litro do glifosato que a Nitron Corp. exportava para o Brasil estava em USD 2,61. Somando-se as demais despesas de importação, fretes e impostos sobre importação, este custo saía para a Nitron BR USD 3,0537.

Nos últimos anos o preço de venda do glifosato no Brasil caiu consideravelmente, tendo em vista a queda do dólar. Hoje, o preço médio de venda do glifosato é de USD 4,20, deixando para a Nitron BR uma margem bruta de 27,76%.

Estima-se que nas exportações da Nitron Corp. para a Nitron BR, do preço cobrado de USD 2,61, apenas USD 1,40 sejam efetivamente custos da matriz, ou seja, em cada litro de glifosato que a Nitron Corp. envia para o Brasil, há um lucro operacional de USD 1,21.

Caso o glifosato venha a ser formulado no Brasil, teremos, segundo a legislação brasileira, um processo de fabricação, mas na linguagem química, será feita apenas a formulação.

Hoje o glifosato vem em bombonas de 20 e 5 litros na forma líquida. Caso a formulação venha a ser feita no Brasil, o glifosato será importado em forma de pó em menores volumes.

O custo do sal (pó) do glifosato é de USD 1,45 ficando nesse caso um resultado um pouco menor na China, USD 1,15.

Estas informações estão resumidas na tabela seguinte:

Tabela 5 - Comparativa de preços entre o glifosato líquido e em pó – e lucro operacional da Nitron Corp. nas vendas do glifosato líquido e em pó

	QTD	USD
Custo glifosato pronto em líquido – só mercadoria	L	2,6100
Custo glifosato pronto em líquido + 17% (desp. importação + fretes + seguro)	L	3,0537
Custo glifosato a formular em pó – só mercadoria	Kg	1,4500
Custo glifosato em pó transformado em líquido + 16% (desp. importação + fretes + seguro + despesas de industrialização no Brasil)	L	2,402
Preço de venda glifosato mercado BR – médio	L	4,2273
Lucro Operacional Líquido por litro vendido de glifosato na Nitron Corp.	L	1,2100
Lucro Operacional Líquido por quilo vendido de glifosato na Nitron Corp.	Kg	1,1500

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

No Brasil existem duas empresas especializadas em fazer este tipo de formulação, ou seja, misturar o sal base com a água e os demais agentes que resultarão no glifosato.

4 AMADURECENDO O DILEMA

Neste item analisaremos os principais pontos a favor e contra a formulação do glifosato no Brasil.

4.1 PONTOS A FAVOR DA MUDANÇA

Analisando algumas variáveis a favor da formulação do glifosato no Brasil, temos:

- a) A redução de custos, espontânea ou compulsória, visa a manter ou conseguir uma vantagem competitiva. Seus efeitos são tipicamente expansionistas e, em geral, não sofrem restrições por parte dos colaboradores. Apoiando-se nesta última afirmativa, Michael Yang levantou os custos do glifosato comprado da China em dois cenários.
 - CENÁRIO 1 – Importando o produto pronto da China.
 - CENÁRIO 2 – Importando a matéria prima da China e formulando no Brasil.

Minuciosamente foram levantadas todas as informações necessárias para a identificação dos custos da formulação no Brasil.

Inicialmente, o Sr. Michael identificou as obrigações legais com relação aos registros químicos do glifosato produzido no Brasil e os registros necessários nos Órgãos Ambientais e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Identificou e contactou as duas únicas empresas brasileiras que terceirizam serviços de formulação de defensivos agrícolas. Depois de identificados os custos e os prazos, que são bastante curtos (uma semana para a produção de 300.000 litros), começaram os levantamentos dos custos dos demais materiais e serviços necessários para a formulação no Brasil.

Após criteriosa pesquisa, foram identificados os seguintes custos para formulação no Brasil (no cálculo da formulação no Brasil não foram incluídos custos administrativos indiretos, uma vez que estes não se alterariam pela mudança do desenho do negócio):

Tabela 6 - Custos para a formulação do glifosato Nitron no Brasil

Item	%	USD
Sal do Glifosato - NCM 2931.0032 - China		1,4500
Demais matérias primas - Brasil		0,0100
Embalagens - Brasil		0,3000
Mão de Obra - Brasil		0,4200
Imposto Importação - Brasil	12	0,1740
IPI - Brasil	0	0,0000
ICMS - Brasil	0	0,0000
Fretes (Externo e Interno)		0,0335
Despesas com Importação - Brasil		0,0145
TOTAL CUSTO POR LITRO - GLIFOSATO FORMULADO NO BR		2,4020

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Já o custo de importação do glifosato, incluindo frete, despesas de importação e impostos ficou contemplado em:

Tabela 7 - Custo do glifosato Nitron líquido – pronto

Item	%	USD
Glifosato Líquido - NCM 3808.3023 - China		2,6100
Despesas com Importação + Fretes + II - Brasil	17	0,4437
TOTAL CUSTO L GLIFOSATO IMPORTADO		3,0537

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Considerando o custo final de ambas as situações (glifosato importado e glifosato formulado no Brasil), verificamos os seguintes resultados na Nitron Corporation (resultado Brasil):

Tabela 8 - Lucro operacional bruto da Nitron Corp. exportando o glifosato em pó para a Nitron formular o produto no Brasil

RECEITA FORMULAÇÃO NO BRASIL	VOLUME DE LITROS VENDIDOS ATUALMENTE	PREÇO VENDA EM USD	TOTAL FATURAMENTO EM USD
Glifosato	11.000.000	4,2273	46.500.300
CUSTO FORMULAÇÃO NO BRASIL	VOLUME DE LITROS VENDIDOS ATUALMENTE	PREÇO CUSTO EM USD	TOTAL CUSTO EM USD
Glifosato	11.000.000	2,4020	26.422.000
LUCRO OPERACIONAL BRUTO			20.078.300
LUCRO OPERACIONAL POR LITRO			1,83
MARGEM OPERACIONAL BRUTA %			43,18

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Tabela 9 - Lucro operacional bruto da Nitron Corp. mantendo a exportação atual do glifosato pronto para o Brasil

RECEITA GLIFOSATO IMPORTADO	VOLUME DE LITROS VENDIDOS ATUALMENTE	PREÇO VENDA EM USD	TOTAL FATURAMENTO EM USD
Glifosato	11.000.000	4,2273	46.500.300
CUSTO GLIFOSATO IMPORTADO	VOLUME DE LITROS VENDIDOS ATUALMENTE	PREÇO CUSTO EM USD	TOTAL CUSTO EM USD
Glifosato	11.000.000	3,0537	33.590.700
LUCRO OPERACIONAL BRUTO			12.909.600
LUCRO OPERACIONAL POR LITRO			1,17
MARGEM OPERACIONAL BRUTA %			27,76

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Na Tabela 8 demonstramos que com a formulação do glifosato no Brasil, o lucro operacional por litro do glifosato fica em USD 1,83 e a margem operacional bruta em 43,18%.

Já na Tabela 9 demonstramos que com a importação do glifosato o lucro operacional por litro de glifosato que fica no Brasil é de USD 1,17 e a margem operacional bruta de 27,76%.

- b) No atual modelo de negócio da Nitron BR, os produtos demoram em média uma semana para serem fabricados na China e mais 3 meses de transporte marítimo. As repetitivas greves da Receita Federal do Brasil que também são um ponto crítico, em muitos casos fazem a Nitron não poder atender seus clientes dentro dos prazos necessários para a aplicação do glifosato na hora indicada do plantio das culturas brasileiras. No caso de formular no Brasil, a empresa poderia manter estoques mínimos de glifosato técnico como medida de segurança para estas situações.
- c) A Nitron Corp. é uma companhia de atuação mundial, existindo sempre muita demanda de produção na China. Algumas vezes a Nitron Corp. não consegue atender a demanda mundial de seus clientes diretos e mais suas subsidiárias, inclusive a brasileira.
- d) No Brasil, com a invasão de grande número de produtos chineses livres de impostos e de péssima qualidade, fruto de acordos comerciais celebrados de formas nem sempre adequadas para o Brasil, reside sobre a totalidade dos produtos chineses um rótulo depreciativo. Com a fabricação no Brasil (apesar do bom nome do glifosato na Nitron no mercado), esta rotulação também poderia ser mitigada.

4.2 PONTOS CONTRA A MUDANÇA

Com relação às variáveis contra a formulação do glifosato no Brasil temos:

- a) Avaliando-se o lucro das exportações da Nitron Corp. para a Nitron BR, ou seja, o resultado que ficava na China, verifica-se que o resultado iria diminuir com a formulação no Brasil conforme segue:

Tabela 10 - Resultado que fica na Nitron Corp. exportando o glifosato em pó para a Nitron formular o produto no Brasil

FORMULANDO NO BRASIL	VOLUMES	UNIDADES	LUCRO POR LITRO EM USD	LUCRO TOTAL - USD EM USD
Lucro que fica na China pela Importação do Produto Pronto	5.500.000,00	Kg	1,15	6.325.000,00

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Tabela 11 - Resultado que fica na Nitron Corp. mantendo a exportação atual do glifosato pronto para o Brasil

IMPORTANDO O PRODUTO PRONTO DA CHINA	VOLUMES	UNIDADES	LUCRO POR LITRO EM USD	LUCRO TOTAL - USD EM USD
Lucro que fica na China pela Importação do Produto Pronto	11.000.000,00	Litros	1,21	13.310.000,00

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Entretanto, não podemos deixar de fazer a análise geral do negócio, avaliando o resultado do Brasil também, que irá incorporar o patrimônio líquido da Nitron BR e por conseguinte o patrimônio da Nitron Corporation.

Fazendo esta análise temos os resultados demonstrados a seguir:

Tabela 12 - Comparação do resultado total da Nitron Corp. exportando o glifosato líquido versus o glifosato em pó

FORMULANDO NO BRASIL	VOLUMES	UNIDADES	LUCRO POR LITRO EM USD	LUCRO TOTAL - USD EM USD
Lucro que fica na China pela Importação do Produto Pronto	5.500.000,00	Kg	1,15	6.325.000,00
Lucro gerado no Brasil	11.000.000,00	Litros	1,83	20.078.300,00
TOTAL EM USD				26.403.300,00
IMPORTANDO O PRODUTO PRONTO DA CHINA	VOLUMES	UNIDADES	LUCRO POR LITRO EM USD	LUCRO TOTAL - USD EM USD
Lucro que fica na China pela Importação do Produto Pronto	11.000.000,00	Litros	1,21	13.310.000,00
Lucro gerado no Brasil	11.000.000,00	Litros	1,17	12.909.600,00
TOTAL EM USD				26.219.600,00

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Face a este resultado financeiro corporativo volta o dilema, deve a Nitron continuar importando glifosato da China ou formular no Brasil? Pois no quadro anterior verificamos que os resultados financeiros (total em USD) em ambos os casos ficam muito parecidos, não nos dando certeza com relação ao aumento ou

diminuição do market share e por conseguinte o atingimento do objetivo estratégico que a Nitron Corporation definiu como meta para o Sr. Michael para manter-se na administração da subsidiária brasileira (que foi o aumento do market share).

- b) Existem algumas particularidades na produção de qualquer defensivo agrícola, e em especial na produção do glifosato, que são as minuciosas quantidades de glifosato técnico, ácidos, ingredientes inertes e água, que se desbalanceadas podem representar perda na qualidade do produto, ou seja, levar desde a ineficácia do produto no plantio até a cristalização do mesmo dentro das embalagens;
- c) Uma fraqueza que a formulação no Brasil pode gerar também é o aumento da cadeia produtiva. A Nitron BR ficaria dependente de somente duas empresas brasileiras que prestam serviços de formulação e reformulação de defensivos agrícolas. Qualquer problema com a estrutura fabril destes prestadores de serviços, uma possível super demanda ou até mesmo o fato do Brasil ser um país vulnerável com riscos econômicos, poderiam acarretar falta de produtos para a Nitron BR, e por conseguinte resultados para a Nitron Corp., saindo a gestão do negocio das mãos da holding.

Assim identificados estes pontos prós e contras, precisa-se tomar uma decisão.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico apresentaremos conceitos e argumentações relativas a marketing, planejamento estratégico e estratégia financeira.

5.1 MARKETING

O Marketing é, dentro das áreas de administração, a que traz mais informações que ajudam a tomar uma decisão por esta ou aquela alternativa neste estudo de caso.

Como seu próprio conceito nos diz, em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as empresas ou organizações mais prováveis a vencer são aquelas sensíveis às expectativas, desejos, necessidades de mudanças e que se engrenam para satisfazer mais seus clientes e mercados mais do que o fariam seus competidores. Segundo Peter Drucker, citado por Kotler (2001, p. 296):

Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio total visto do ponto de vista do seu trabalho final, isto é, do ponto de vista do consumidor [...]. O sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor.

Muitas ações tomadas pelas empresas, ao contrário do que elas mesmas pensam, são decorrências de estratégias de marketing para seu posicionamento e crescimento competitivo, e não uma estratégia financeira ou simplesmente empresarial isolada. Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 6), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, custo, planejamento e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de empresas e benefícios”.

Uma empresa bem sucedida sabe como inovar e se adaptar a um mercado em mudança contínua. Elas praticam a arte do planejamento estratégico, entre outras, orientado para o mercado. O propósito deste planejamento é moldar e remoldar os negócios da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

O dilema vivido pelo Sr. Michael se enquadra neste propósito de planejamento, tornando-se oportuna a abordagem do planejamento estratégico.

5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de Planejamento Estratégico, ou mesmo o conceito mais amplo de Estratégia sempre estiveram presentes na atividade empresarial, ainda que de forma simples e não sistemática. Mesmo na época em que a economia era menos complexa e a facilidade de colocação dos produtos no mercado era maior, fica difícil de se imaginar que os empresários deixassem de fazer algum tipo de prospecção sobre o futuro, ou que evitassem conhecer mais a fundo a natureza de seus negócios, pois afinal, não há forma melhor para se definir os conceitos de Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico do que:

- a) Conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos mercados e da empresa;
- b) Procurar visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo.

Assim, Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico são partes integrantes do pensamento empresarial. Em tempos passados, quando a atividade de produção se caracterizava por unidades empresariais mais compactas, negócios com dimensões mais reduzidas, mercados limitados geograficamente, venda garantida para a produção realizada - exceto em períodos de crise - e menor turbulência ambiental, a atividade de pensar estrategicamente os negócios se limitava à sua restrita necessidade. Com o processo de desenvolvimento, uma série de modificações passou a se verificar no cenário empresarial. Dentre alguns, podemos mencionar:

- a) Maior complexidade nas relações econômicas, devido ao crescimento e/ou fusão de empresas, criando a possibilidade de controle de preços e maior poder de influência no mercado;
- b) Crises afligindo os mercados, mostrando os riscos a que os empresários se submetem se não mantiverem constante vigilância sobre o cenário econômico;
- c) Surgimento de uma "opinião do consumidor", maior seletividade na compra de produtos, maior exigência de qualidade e diversidade de produtos, e até o surgimento de movimentos organizados de consumidores.

Foi dentro deste quadro que surgiram alguns conceitos de administração como marketing, estratégia financeira e estratégia empresarial e planejamento estratégico. Podemos estabelecer uma seqüência cronológica, vinculando a mudança na natureza dos negócios com a forma de pensá-los e organizá-los, com o seguinte esquema:

- a) Inicialmente, em um cenário com mercados em expansão, a preocupação básica era com a produção;
- b) Com as crises de demanda, e as empresas vivendo momentos dramáticos, nos quais se verificavam excessos de produção, dificilmente vendáveis, as empresas passaram a se preocupar em constituir Forças de Vendas;
- c) Com o estreitamento dos mercados, com o crescimento das exigências dos clientes em termos de qualidade e compatibilidade com as suas necessidades e, como conseqüência, o acirramento da concorrência entre as empresas, surgiram as preocupações com o planejamento de marketing;
- d) A internacionalização dos mercados; o surgimento de grandes empresas atuando dentro e fora de seus países de origem; o aumento da concorrência entre empresas, processo que passou a acontecer em todo o mundo; o surgimento de grupos organizados de protesto em

torno de questões ambientais; o crescimento do poder dos sindicatos levaram as empresas a procurarem vislumbrar, com mais segurança, o futuro de seus negócios.

Também devemos considerar na análise do dilema a Estratégia Competitiva, que é o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Segundo Porter (2004, p. 3), “A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial [...]”.

O nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, relacionados, respectivamente, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra-estruturais e sociais do país onde a empresa está instalada, às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua e à capacidade gerencial e operacional da própria empresa. Cabe notar que, embora os dois primeiros conjuntos de fatores refiram-se a condicionantes externos à empresa, o posicionamento estratégico desta - e portanto suas decisões e ações - é que irá definir o impacto de tais oportunidades e ameaças do ambiente externo em seu desempenho. O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, Porter (2004, p. 5) indica que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais. Ainda segundo Porter (2004, p. 3),

O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas. O conjunto destas forças determina o potencial do lucro final da indústria que é medido em termos de retorno e longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final à medida que o conjunto de forças se difere[...].

As empresas em geral podem adotar três tipos de estratégia competitiva, (Porter 2004, p. 36): estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. A primeira visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. A segunda busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. E o terceiro tipo de estratégia objetiva obter vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito. A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em geral em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na cadeia de valor da empresa.

A estratégia competitiva inclui os objetivos de mais longo prazo da empresa ou da unidade de negócios que serão repassados às estratégias funcionais. E, em geral, está baseada em competências acumuladas durante período de tempo relativamente longo.

Por isso, a menos que grandes transformações ocorram no ambiente, alterações abruptas ou radicais na estratégia competitiva da empresa não devem ser esperadas. Assim, mesmo que não tenha sido formalizada ou divulgada, a parte mais visível da estratégia competitiva efetivamente implementada por uma empresa - refletida nos produtos e serviços que fornece - dificilmente não será identificável por profissionais que estudam o ramo de atividade em que esta se insere. A parte menos visível da estratégia, e talvez mais importante, diz respeito às competências que a empresa vai construindo e que fundamentarão vantagens competitivas no futuro.

A estratégia competitiva adotada fica assim caracterizada pelo modo com que a empresa atende seus clientes. A estratégia será boa quando possibilitar entender melhor as necessidades dos clientes e criar valor para eles. Segundo Porter (2004, p. 5), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em excesso ao custo que tem para criá-lo.

O planejamento estratégico, ou a formulação da estratégia competitiva, é, portanto, essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, simultaneamente, para responder a todas as demandas (necessidades), de todos os possíveis segmentos de mercado. Dificilmente, também, poderá instantaneamente mudar drasticamente as condições de atendimento ou “pular” de um segmento de mercado para outro. Assim, o planejamento estratégico propicia que a empresa identifique em que direção predominante pretende mover-se, orientando as competências (que vai acumulando e adquirindo) para as oportunidades que surgem no mercado de criar valor para seus clientes atuais e potenciais. A longo prazo, a competitividade resulta da capacidade de formar competências que propiciam produtos e serviços que não podem ser antecipados.

O planejamento estratégico também engloba questões como estratégia financeira, algo fundamental para a compreensão deste trabalho.

5.3 ESTRATÉGIA FINANCEIRA

A estratégia financeira é um padrão consistente de comportamento que se forma através de várias decisões referentes às questões sobre captação, investimento e controle dos recursos financeiros. As decisões são tomadas pela gerência, em função de suas percepções de mudanças ambientais, seguindo as características do modo empreendedor. A estratégia financeira procura: (a) promover a continuidade do negócio, viabilizando investimentos, através da engenharia financeira; (b) propiciar a melhor rentabilidade sem comprometer a liquidez; e (c) maximizar a riqueza dos acionistas. Enquanto que a gestão estratégica de custos surge na integração de conceitos e temas de gestão

estratégica, análise de custos é vista como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais.

Juntamente com o padrão consistente de comportamento que se forma através de várias decisões referentes às questões sobre captação, investimento e controle dos recursos financeiros, também devemos considerar as seguintes variáveis relacionadas com a estratégia financeira de cada empresa que poderão nos auxiliar:

- Na definição de estratégias e elaboração do planejamento do projeto, visando à otimização dos recursos financeiros e à solução de problemas,
- Na proposição do investimento de novos projetos, face ao estudo financeiro do caso em análise.

6 QUESTIONAMENTOS

a) A Nitron BR, formulando o glifosato no Brasil, realmente tornaria-se mais competitiva e aumentaria seu market share?

R. Considerando os cenários levantados pelo Sr. Michael Yang, com a formulação do glifosato Nitron no Brasil, a empresa não se tornaria mais competitiva e não aumentaria seu market share. Teria sim uma melhora no resultado geral da operação Brasil (resultado Brasil + resultado China) em USD 183.700,00.

Podemos evidenciar esta afirmativa na tabela seguinte:

Tabela 13 - Comparação do resultado total da Nitron Corp. exportando o glifosato líquido versus o glifosato em pó – e Market Share

IMPORTANDO DE CHINA - EM USD						
LITROS VENDIDOS	PREÇO VENDA	FATURAMENTO TOTAL	CUSTO REAL UNITÁRIO ²	CUSTO TOTAL	LUCRO BRUTO	MARKET SHARE %
11.000.000	4,2273	46.500.300,00	1,8437	20.280.700,00	26.219.600,00	0,30
FORMULANDO NO BRASIL - EM USD						
LITROS VENDIDOS	PREÇO VENDA	FATURAMENTO TOTAL	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	LUCRO BRUTO	MARKET SHARE %
11.000.000	4,2273	46.500.300,00	1,8270	20.097.000,00	26.403.300,00	0,30
LUCRO COM A OPERAÇÃO FORMUÇÃO BRASIL					183.700,00	

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Caso a Nitron BR repasse o lucro de USD 183.700 obtido pela formulação do glifosato no Brasil para o preço de venda, ou seja, reduzisse os preços de venda na proporção de USD 183.700 e aumentasse suas vendas para a empresa continuar no mesmo patamar de lucratividade, ainda sim o market share continuaria no mesmo patamar de 0,30%. Na tabela a seguir podemos verificar esta situação:

² Custo real é o custo que efetivamente a Nitron Corporation tem para obter um lucro operacional (custo total unitário no Brasil menos o lucro que fica na matriz).

Tabela 14 - Demonstrativo de que o Market Share da empresa não irá aumentar face a redução de USD 183.700 nos preços de vendas do glifosato Nitron no Brasil

LITROS VENDIDOS	PREÇO VENDA	FATURAMENTO	CUSTO UNITÁRIO USD	CUSTO TOTAL USD	LUCRO BRUTO USD	MARKET SHARE %
11.084.044	4,2091	46.653.849,60	1,8270	20.250.548,39	26.403.301,21	0,30

Fonte: Adaptado de Nitron do Brasil Ltda (2006).

Na operação sugerida pelo Sr. Yang, a Nitron Corporation não teria riscos significativos, não precisaria dispor de novos recursos para investimentos e não teria que modificar a sua atual capacidade de produção instalada.

No entanto, caso o Sr. Michael esteja efetivamente disposto em aumentar o market share da Nitron, tendo em vista ser uma diretriz mundial da empresa, novos fatores deverão ser analisados, pois a Nitron Corp. neste caso precisará aumentar a sua produção de glifosato (seja em líquido ou em pó), havendo necessidade de investimento em parque fabril, e por conseguinte investimentos e riscos. Conforme análises anteriores, para a Nitron BR aumentar seu market share, conseqüentemente terá que aumentar seu volume de vendas em níveis bastantes significativos, tendo em vista o tamanho do mercado de glifosato no Brasil.

b) Em o produto sendo fabricado no Brasil, conseguirá a Nitron desassociar o rótulo de produto chinês de seu glifosato?

R. A intensificação da aquisição de produtos prontos no mercado internacional, principalmente do mercado chinês, é um golpe na indústria local e significa a redução de empregos e de investimentos. Muitos dizem que é a única saída encontrada por empresas brasileiras para manter-se competitivas no mercado.

No contexto da Nitron BR apresentado neste trabalho, verificamos que existem, sim, outras maneiras de continuarmos agregando valor ao glifosato Nitron dentro do Brasil.

Hoje em dia estamos correndo atrás de qualidade, velocidade e preços. Alguns produtos chineses realmente deixam muito a desejar em termos de qualidade, mas muitos são revestidos de qualidade e de muita tecnologia. Mas como no Brasil é lugar-comum rotularmos os produtos chineses como produtos “de baixa qualidade”, a formulação do glifosato Nitron no Brasil desvincularia o produto do rótulo chinês, pois, além de tudo, na embalagem do defensivo seria registrado (como é obrigatório para todos os produtos): Produto fabricado no Brasil.

Mesmo que este rótulo esteja diminuindo nos últimos anos, a concorrência predatória de alguns produtos chineses, exacerbada pelo reconhecimento do Brasil à China como um país de livre mercado, é outro complicador para que os produtos chineses de boa qualidade sejam reconhecidos no Brasil, nos levando a crer que nacionalização da produção do glifosato mude as regras do jogo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando-se todos os pontos positivos e os negativos a favor da mudança, considerando o conceito de marketing e a estratégia empresarial definida pela Nitron Corporation, constatou-se, como pode ser visto nos itens 4.1 e 4.2, mais pontos a favor da mudança do que contra. Assim é recomendável que o Sr. Michael Yang formalize um projeto com todas as informações e análises ora apresentadas e envie para o Headquarter da Nitron Corporation na China. Apesar do market share da empresa não estar sendo aumentado num primeiro momento, esta medida inovadora demonstra o caráter empreendedor do Sr. Michael, além da facultar à Nitron Brasil uma maior gerência sobre suas operações Brasil.

Neste projeto também deve ser considerada a expectativa de uma boa safra de grãos para os próximos anos e a retomada do crescimento da área plantada no Brasil.

A nova safra de grãos prevista para 2007(Anexo B) deverá revelar um quadro bem mais promissor que o dos últimos anos. A forte queda nos custos de produção e a recente recuperação dos preços internacionais da maioria dos produtos agrícolas apontam para um ano de lucros. Nas regiões Sul e Sudeste, com logística privilegiada, as margens esperadas são alentadoras. Em boa parte do Centro-Oeste e nos Cerrados do Nordeste, os produtores de grãos também devem voltar a ter lucro, No Mato Grosso, onde a logística precária e a ferrugem asiática prejudicam a competitividade da soja, espera-se que a maioria dos produtores alcance ao menos o equilíbrio. As perspectivas de que tenha se encerrado o processo de valorização do Real, maior vilão da agricultura nos últimos anos, e de que tenha continuidade a trajetória de queda da taxa de juros ajudam a trazer a confiança de que o pior já passou.

Nos últimos dois anos, a área plantada com grãos caiu 3,9 milhões de hectares e os mercados de insumos entraram em marcha à ré. As vendas de fertilizantes, que alcançaram 22,8 milhões de toneladas em 2004, alcançaram menos de 20,5 milhões de toneladas em 2006. O faturamento do setor de defensivos chegou a US\$ 4,5 bilhões em 2004 e recuou para menos de US\$ 3,5 bilhões em 2006.

O setor de máquinas agrícolas, que atingiu vendas de 29,2 mil tratores e 5,6 mil colheitadeiras em 2004, teve queda de 38,5% e 72,6%, respectivamente, em 2005. Em 2006, houve pequeno crescimento na venda de tratores e nova queda, agora de 44,3%, na de colheitadeiras. O crescimento das vendas de tratores está concentrado em São Paulo, em função do bom no mercado sucroalcooleiro, e no Rio Grande do Sul, onde há fortes ações do governo em agricultura familiar.

Para 2007 o número de hectares de áreas plantadas no Brasil, as vendas de fertilizantes e defensivos agrícolas, bem como o faturamento de máquinas agrícolas deverá retomar o crescimento do ano de 2004.

Como o processo decisório torna-se a cada dia mais complexo, pois as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas sem expor a organização a riscos financeiros, de perda de mercado, qualidade ou imagem frente a seus clientes, o Sr. Michael tem todos subsídios para sugerir a formulação do glifosato da Nitron no Brasil, bem como uma boa base de dados e resultados para respaldar a sua solicitação.

Segundo Michael Porter (2004, p. 37-40):

Uma empresa pode conseguir vantagem competitiva sustentável por meio de custos ou de diferenciação. Ele ressalta que, mesmo quando a opção da empresa é pela diferenciação, os custos não podem ser esquecidos.

E, no novo modelo de negócio sugerido pelo Sr. Michael, ambas as vantagens estão sendo consideradas.

Também baseado na estratégia competitiva de custo, a qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, podemos apoiar a decisão de formular o glifosato Nitron no Brasil.

REFERÊNCIAS

BECKSTEIN, Aline. **IBGE estima para este ano safra recorde de grãos no país**. Rio de Janeiro: Radiobrás Agência Brasil, 2007.

BOUÇAS, Cibelle. China mira mercado de defensivos do Brasil. **Valor Econômico**, São Paulo, p. B-14, abr. 2007.

BRASIL, H. V.; BRASIL, H. G. **Gestão financeira das empresas**: um modelo dinâmico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GAJ, Luis. Tornando a administração da estratégica possível. Rio de Janeiro: McGraw Hill, 1990.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**: essencial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GONZALEZ, Gabriela; SILVA, Fabio Gonçalves da. **Informe nacional de situação e perspectivas da agricultura 2007 - Brasil**. 2006. Disponível em: http://www.procitropicos.org.br/UserFiles/File/Agricultura_2007_Brasill.pdf Acesso em: 15 maio 2007.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

INSTITUTE FOR STRATEGY AND COMPETITIVENESS. **Estratégias competitivas**. Disponível em: <http://www.isc.hbs.edu>. Acesso em: 15 maio de 2007.

INSTITUTO DE ESTUDOS FINANCEIROS. **Estratégia de custos**. Disponível em: <http://www.ief.com.br/index.htm>. Acesso em: 15 maio 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KUMAR, Nirmalya. **Marketing como estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUCE, Fernando B.; ROSSI, Carlos A. V. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodoliga e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SUMA ECONÔMICA. Crescimento do agronegocio no Brasil a partir de 2007. Rio de Janeiro: COP, 2007.

WIKIPÉDIA. A enciclopédia livre. **Glifosato**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org>. Acesso em: 15 maio 2007.

Sites consultados:

Gazeta Mercantil. www.gazetamercantil.com.br

HSM Manegement. www.hsm.com.br

Revista Veja On-line. <http://vejaonline.abril.com.br>

Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para a Defesa Agrícola. www.sindag.com.br

ANEXOS

ANEXO A – CHINA MIRA MERCADO DE DEFENSIVOS DO BRASIL



China mira mercado de defensivos do Brasil

Cibelle Bouças

As indústrias de defensivos da China, cuja produção cresce em média 9,62% ao ano desde 1995, querem vender seus produtos no Brasil sem intermediários. Quatro das maiores empresas chinesas do segmento aceleraram os pedidos de registro de defensivos genéricos junto ao governo brasileiro e buscam sócios para consolidar seus negócios no país. Para isso, contrataram a Allier Brasil Consulting para mediar as negociações. Flávio Hirata, consultor da Allier, diz que os grupos chineses ainda preferem não ter seus nomes revelados. Nenhum deles exporta agroquímicos ao Brasil e já solicitaram o registro por equivalência de fungicidas e herbicidas para dar início às operações no Brasil. "As indústrias já tinham interesse no mercado brasileiro desde 2000, mas a demora na aprovação dos registros espantava os chineses. Com a aprovação de registros por equivalência, esse prazo foi reduzido de cinco anos para seis meses". A legislação para registro de produtos por equivalência foi aprovada pelo governo brasileiro em 2006, e dispensa alguns testes para produtos genéricos com mesma formulação de outros de uso já autorizado. Com isso, o prazo para aprovação cai de três a cinco anos, em média, para seis meses. Conforme Luís Eduardo Rangel, coordenador geral de agrotóxicos do Ministério da Agricultura, 13 produtos (nenhum chinês) já foram aprovados depois da nova lei e outros 300 esperam avaliação. Após obterem sinal verde para os pedidos de registro, a meta dos grupos chineses, conforme o consultor, é fazer parcerias com empresas que tenham uma malha de distribuição eficiente para agilizar as vendas. "Essas indústrias produzem genéricos e a meta é obter maior rentabilidade vendendo diretamente, sem passar por formuladores e distribuidores", diz ele. Atualmente, na China, existem 1.803 fábricas de defensivos. Entre 1995 e 2005, as exportações do país cresceram, em média, 25% ao ano - de 47,7 mil toneladas em 1995 para 428 mil toneladas em 2005. Algumas indústrias chinesas já vendem genéricos para empresas que atuam no Brasil (inclusive multinacionais), de acordo com o Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (Sindag). Conforme a entidade, o número de produtos formulados (já prontos) importados da China passou de 68 para 117 entre 2000 e 2006. O total de princípios ativos (formulados nas fábricas brasileiras) passou de 235 para 242 no mesmo período. Desde 2000, as importações brasileiras de agrotóxicos da China decuplicaram, passando de US\$ 1,7 milhão para US\$ 14,2 milhões, de acordo com dados da Secex. No total, as importações brasileiras de defensivos mais que dobraram em igual intervalo, de US\$ 248 milhões para US\$ 550 milhões. "A China produz defensivos com grande eficiência e a preços muito baixos. As indústrias aumentaram a importação de produtos prontos da China, que chegam mais baratos que os princípios ativos, por conta da tributação", observa José Roberto da Ros, vice-presidente do Sindag. Túlio Teixeira de Oliveira, diretor-executivo da Associação Brasileira dos Defensivos Genéricos (Aenda), pondera que a produção de genéricos no Brasil foi em parte substituída pelas importações, muito por conta da globalização desse mercado. "A produção de genéricos está nas mãos de poucas empresas e no Brasil eles são mais caros que em outros países. O aumento da concorrência é ótimo", diz. Ele observa que, enquanto na Índia 400 empresas vendem genéricos, no Brasil os produtos são ofertados por apenas 20 empresas. Para Da Ros, o avanço chinês tende a pressionar mais os preços dos defensivos. Conforme a Conab, o preço médio dos inseticidas caiu 12,6% nos últimos 12 meses; o de fungicidas recuou 8,98% e o de herbicidas, 10,98%. As indústrias de defensivos que atuam no Brasil encerraram 2006 com faturamento conjunto de US\$ 3,9 bilhões, 7,6% a menos que em 2005. A inadimplência dos produtores chegou perto de US\$ 2 bilhões. "A maior parte das dívidas é de sojicultores. Excluindo esse setor, as vendas para outras culturas podem crescer 10% neste ano", diz.

Avanço da soja transgênica amplia uso de glifosato Mauro Zanatta

A disseminação do plantio da soja transgênica no país tem provocado uma forte elevação no uso de agrotóxicos nos últimos anos. De 2000 a 2005, o consumo dos 15 principais ingredientes ativos contidos em herbicidas utilizados na soja aumentou 60%, apontam dados do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (Ibama). O volume saltou de 59,5 mil para 95,2 mil toneladas - em 2004, o consumo havia chegado a 102,3 mil toneladas, mas a crise do segmento de grãos interrompeu a evolução. No mesmo período de cinco anos, a área plantada de soja avançou 59% no país. O aumento foi provocado pelo maior uso de herbicidas à base de glifosato, um princípio ativo recomendado para a soja transgênica "Roundup Ready", produzida pela multinacional Monsanto. O consumo do produto avançou 79,6% no período 2000-2005. No Rio Grande do Sul, primeiro Estado a plantar transgênicos, o consumo de glifosato cresceu 85% - e a área semeada, 30,8%. "Há um aumento de consumo muito grande de glifosato, bem acima da expansão da área plantada e não equivalente com outros herbicidas", afirma o geneticista Rubens Nodari, gerente de Recursos Genéticos do Ministério do Meio Ambiente. De fato, quando se isola o glifosato dos demais herbicidas, o consumo cresceu 21,4% no período, enquanto a área plantada aumentou 59,1% até 2005. São ingredientes como trifluralina, imazetapir, lactofem, clomazona e cletodin. "Os transgênicos não reduziram o uso de herbicidas. No Rio Grande, houve um aumento de 9 mil para 20,3 mil toneladas entre 2000 e 2004. Ou seja, uma variação quatro vezes maior que a elevação na área plantada", afirma o agrônomo Luiz Carlos Balcewicz, especialista da Diretoria de Conservação de Biodiversidade do Ibama. Segundo Balcewicz, como em 2005 a crise do setor agrícola distorceu os resultados, também houve uma redução no consumo. "O uso intensivo do mesmo ingrediente ativo causa desequilíbrio nas espécies, além de resistência em plantas daninhas, e reduz biodiversidade", afirma. Os dados do Ibama apontam que em Mato Grosso, maior produtor nacional de soja, a utilização dos 15 principais herbicidas usados no grão cresceu 87,4% no período - de 7,5 mil para 14 mil toneladas. No glifosato, o crescimento chegou a 94%. Nos cinco anos, a área plantada do Estado cresceu 88,8%, passando de 3,1 milhões para 5,9 milhões de hectares. No Paraná, onde o governo estadual tenta inibir o plantio de transgênicos, o crescimento dos agrotóxicos foi bem menor: apenas 6,8% em cinco anos. Em glifosato, a elevação foi de 7% no período. Até mesmo quem defende o uso da biotecnologia no país admite o crescimento da utilização dos agrotóxicos. "É uma tendência no mundo todo. Há um acréscimo mesmo. Metade da soja brasileira é transgênica. É uma questão lógica. Se é transgênica, vai usar glifosato", afirma o agrônomo Edilson Paiva, pesquisador da Embrapa Milho e Sorgo. Doutor em biologia molecular e membro da Comissão Técnica Nacional de Biossegurança, Paiva ressalva a menor agressividade do glifosato ao meio ambiente. "É um herbicida de classe menos tóxica e ajuda a reduzir o uso dos defensivos mais tóxicos. A vantagem na segurança alimentar é que os humanos poderiam até beber e não morrer porque não temos a via metabólica das plantas. Além disso, ele é biodegradável no solo". De acordo com ele, a soja transgênica não resulta em aumento de produtividade das lavouras, mas "dá mais flexibilidade" ao produtor ao racionalizar tratamentos culturais e diminuir riscos e custos. "Mas as coisas complicam porque a multinacional não só fez o transgênico como amarrou ao produto dela".

ANEXO B – IBGE ESTIMA PARA ESTE ANO SAFRA RECORDE DE GRÃOS NO PAÍS



Aline Beckstein

Rio de Janeiro - A expectativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é que este ano o país registre sua maior produção de grãos, com 123,9 milhões de toneladas, superando o recorde de 2003, que foi de 123,6 milhões de toneladas. O resultado seria 6,3% maior que o do ano passado.

“A recuperação da produtividade, que vem ocorrendo especialmente nas lavouras de soja, milho e algodão, os principais produtos de exportação, deve contribuir para esse recorde. Com os maiores investimentos em tecnologia e o clima, que deverá ser favorável, poderemos atingir esse resultado”, explicou o pesquisador do IBGE Neuton Rocha.

A continuidade das chuvas, contudo, poderá prejudicar a primeira safra de feijão nos estados do Paraná, Minas Gerais e São Paulo. “Nesses estados está chovendo bastante. E o feijão não gosta, nem de muito sol, nem de muita chuva”, afirmou Rocha. “Outro prejuízo pode ocorrer também para a soja precoce, que é plantada mais cedo, em Mato Grosso. Se essa colheita ocorrer agora, como já está acontecendo, pode ser que tenhamos quebra na produtividade, notadamente no norte do estado”.

Rocha disse que um produto que pode trazer “preocupação” é o arroz, cuja produção é bem próxima ao consumo no país. “Os produtores gaúchos sofreram uma descapitalização e ficaram com pouco dinheiro para plantar, devido a prejuízos de safras passadas. Só o Rio Grande do Sul responde por quase 60% da produção de arroz”.

Segundo o pesquisador, há uma tendência de recuperação de preços, tanto no mercado interno quanto no externo, especialmente dos produtos mais exportados: soja, milho e algodão. “Os preços já estavam baixos e, com as estimativas de safras internacionais mais fracas, em países como os Estados Unidos, a demanda externa aumenta e assim, também, a pressão sobre os preços no mercado interno”.

Dentre os 11 produtos pesquisados, seis devem apresentar produção maior neste ano. Algodão herbáceo em caroço deve aumentar 24,5%; milho primeira safra, 11%; e soja, 5,1%. As reduções devem ficar por conta do amendoim em casca primeira safra (-12,2%) e arroz em casca (-4).