

TANIA MARQUES TYBUSCH

AS ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO NO
MERCADO DA SOJA - O CASO DA COTRIJUI - RS

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

ORIENTADOR: Prof. Dr. PAULO DABDAB WAQUIL

PORTO ALEGRE - RS

SETEMBRO DE 2003

Resumo

O presente trabalho foi realizado acerca das estratégias de comercialização de soja , definidas e utilizadas pela Cooperativa Tritícola Serrana Ltda. - Cotrijuí, situada no município de Ijuí - RS. Sendo a soja uma oleaginosa com demanda e comercialização mundiais, este trabalho teve o seguinte problema de pesquisa: quais as estratégias de comercialização de soja da Cotrijuí? Para ao seu entendimento o objetivo geral foi identificar estratégias de comercialização de soja da Cotrijuí. Os resultados obtidos foram identificados por meio de entrevistas e pesquisas junto ao departamento comercial da Cooperativa. Na realidade, o que se observa é que o Cotrijuí tem empenhado esforços no sentido de dar retornos aos associados e manter-se competitiva no mercado. Especificamente no caso da comercialização de soja (aqui entendida como compra do associado e venda ao mercado), a opção em adquirir e vender soja em grão, exige da Cotrijuí habilidade para conseguir identificar o melhor momento para realizar a transação. Nesse sentido o repasse de informações aos associados produtores de soja, visando capacitá-los a tomarem decisões acertadas e conscientes dos resultados é um trabalho que vem sendo desenvolvido pela Cooperativa. Nesse sentido, foi criada uma modalidade de premiação por fidelização na entrega e aquisição de insumos, denominada de "prêmio fidelidade", visando uma previsibilidade e uma garantia de volume de comercialização do produto.

Palavras-chave: estratégia, comercialização, soja, Cotrijuí

Abstract

The present work studies the trading strategies of soybeans defined and used by Cooperativa Tricóla Serrana Ltda. – Cotrijuí, a farmer's cooperative situated in Ijuí – RS. Since soybeans is worldwide demanded and commercialized, this study has the following research problem: What are the trading strategies of soybeans used by Cotrijuí? In order to get a better understanding, the main objective here is to identify the trading strategies of soybeans used by Cotrijuí. The results obtained were identified through interviews and through a research carried out in the trade department of the Cooperative. As a matter of fact, what can be noticed is that Cotrijuí has been doing an effort in order to provide some benefits to its members, as well as keeping itself competitive in the market. Specifically in the case of the commercialization of soybeans (understood here as buying it from the members of the cooperative and selling it in the market) the choice for acquiring and selling soybean grains, demands from Cotrijuí the ability to identify the best moment to do the transaction. In this sense, providing this information to the members who plant and produce soybeans, in order to make them able to make conscious and right decisions, is a job that has been done by the Cooperative. To motivate this, it was created a modality of prize for loyalty in the delivery and acquisition of agricultural inputs, which was named “The loyalty Award”, aiming both at a prevision and a guarantee of volume of commercialization of the product.

Key words: strategy, commercialization, soybeans, Cotrijuí

Lista de tabelas

Tabela 1: Produção de soja no mundo, no Brasil, no Rio Grande do Sul e na Região de abrangência da Cotrijuí, de 1990/91 a 2000/01 (em mil toneladas)	14
Tabela 2: Exportações brasileiras de grão, farelo e óleo de soja, e cotações e médias anuais, de 1992 a 2003.....	15
Tabela 3: Preço médio pago ao produtor de soja no Rio Grande do Sul, de 1994 a 2003	16
Tabela 4: Preço médio pago pela Cotrijuí ao produtor de soja, de 1994 a 2003	16
Tabela 5: Cotação média mensal dos preços futuros da soja em grão na Bolsa de Chicago....	17
Tabela 6: Preço médio mensal do grão de soja na Bolsa de Chicago, de 1994 a 2003.....	17
Tabela 7: Principais exportadores e importadores de soja - balanço de oferta e demanda, na safra 2001/02 (em milhões de toneladas).....	19
Tabela 8: Evolução do número de associados da Cotrijuí de 1957 a 2002	27
Tabela 9: Compra de grão, farelo e óleo de soja por parte da Cotrijuí- de 1997 a 2002.....	29
Tabela 10: Oferta e demanda do complexo soja brasileiro, de 1994/95 a 2002/03	59
Tabela 11: Complexo soja internacional, cotações e no disponível, de 1994 a 2003	60
Tabela 12: Compra, venda e utilização para semente do grão de soja por parte da Cotrijuí....	79
Tabela 13: Volume das vendas e compradores de grão de soja da Cotrijuí de 1997 a 2002 ...	80
Tabela 14: Volume mensal das vendas de soja Cotrijuí, de 1997 a 2002	84
Tabela 15: Volume de produção de ração e compra de farelo de soja, de 1997 a 2002.....	89
Tabela 16: Média (M), desvio-padrão (DP), máximos (M + 2DP) e mínimos (M - 2DP) das cotações e médias mensais da Bolsa de Chicago entre 1994 e 2002 (US\$/bushel).....	92
Tabela 17: Média (M), desvio-padrão (DP), máximos (M + 2DP) e mínimos (M - 2DP) dos preços médios mensais pagos pela Cotrijuí entre 1994 e 2002 (US\$/saco 60 quilos)	93

Lista de figuras

Figura 1: O processo de comercialização de soja na Cotrijuí.....	26
Figura 2: O conceito econômico de mercado.	39
Figura 3: Cadeia produtiva da soja	73

Lista de quadros

Quadro 1: Classificação de Stackelberg.....	40
Quadro 2: Metodologia de cálculo do PPE do grão de soja	63
Quadro 3: Metodologia de cálculo do PPE do farelo de soja	64
Quadro 4: Metodologia de cálculo do PPE do óleo de soja	64

Lista de gráficos

Gráfico 1: Comportamento das exportações brasileiras de grão e farelo de soja.....	60
Gráfico 2: Participação das vendas mensais na venda total anual da Cotrijuí.....	85
Gráfico 3: Cotação e médias anuais do grão de soja na Bolsa de Chicago e na Cotrijuí.....	91
Gráfico 4: Cotação do grão de soja na Bolsa de Chicago.....	93
Gráfico 5: Preço do saco de soja na Cotrijuí	94
Gráfico 6: Preços médios anuais do grão de soja na Bolsa de Chicago.....	95
Gráfico 7: Preços médios anuais pagos pela Cotrijuí	96

SUMÁRIO

Resumo	3
Abstract	4
Lista de tabelas	5
Lista de figuras	6
Lista de quadros	6
Lista de gráficos	6
CAPÍTULO 1	9
1.1 Introdução.....	9
1.2 Contextualização.....	11
1.2.1 Problema de pesquisa	20
1.3 Objetivo Geral.....	21
1.3.1 Objetivos Específicos	21
1.4 Justificativa	21
CAPÍTULO 2	23
2.1 Método.....	23
2.2 Objeto de estudo: a Cotrijuí.....	27
CAPÍTULO 3	31
3.1 Referencial Teórico.....	31
3.1.1 Tomada de Decisão diante de risco e incerteza	31
3.1.2 Estruturas de mercado.....	38
3.1.3 Comercialização Agrícola	43
3.1.4 Estratégias de Comercialização.....	53
3.1.5 A influência do câmbio e de outros fatores no mercado da soja	55
3.1.6 Formação dos preços no mercado da soja	61
3.1.7 Tendência, Ciclo e Sazonalidade no mercado agrícola	67
3.1.8 A cadeia produtiva da soja	71

CAPÍTULO 4	76
4.1 As Estratégias de Comercialização da Cotrijuí	76
CAPÍTULO 5	98
5.1 Conclusões e Considerações finais.....	98
6 BIBLIOGRAFIA	103
ANEXO A - Roteiro de questões aplicadas na Cotrijuí.....	108

CAPÍTULO 1

1.1 Introdução

A produção primária, formada pelas produções agrícola e pecuária, se caracteriza como uma importante fonte de alimentos. Dentre essas produções destacase o cultivo da soja que é uma oleaginosa que tem demanda mundial, utilizada tanto na alimentação humana (grão e óleo) como na alimentação animal (geralmente o farelo, fonte de proteína, como componente de rações), e, portanto, com consumo permanente.

A partir dos anos de 1970, as oportunidades oferecidas pelo mercado externo e também pela política agrícola baseada no crédito subsidiado, proporcionaram ao Brasil expandir fortemente a sua produção de soja. A tal ponto que o país se consolidou como o segundo maior produtor mundial de soja e, atualmente, o segundo maior exportador de farelo e grão de soja do mundo, após ter sido o primeiro exportador mundial de farelo por longos anos. A produção brasileira tem apresentado crescimentos constantes a cada safra. Assim, ao se considerar as últimas nove safras, o volume produzido duplicou. Tomandose como exemplo a safra 1994/95 quando o país produziu 25,9 milhões de toneladas, verifica-se um incremento de cerca de 100% em comparação a esta última safra (2002/03), que ficou em 50,3 milhões de toneladas, segundo estatísticas nacionais (Safras & Mercado) e 52 milhões de

toneladas segundo estatísticas internacionais (USDA), e um crescimento de, no mínimo, 20% em relação à safra passada (2001/02). Desse total de produção, a região Sul do Brasil deverá, se confirmados os números, ter uma participação de cerca de 38%.

Entretanto, para que a produção possa atender a demanda é importante que ela passe do setor da produção até o consumidor. Esse movimento de passagem de um local para o outro ocorre por meio da comercialização do produto. Assim, a comercialização da soja torna-se uma questão fundamental e decisiva, pois ela é responsável pela obtenção dos resultados financeiros, sejam eles positivos ou não. Atualmente uma questão que está sendo objeto de muitas discussões, é a comercialização da soja transgênica, liberada por meio de medida provisória e que se refere à safra 2002/03, uma vez que o plantio de transgênicos é proibido por lei no Brasil. Contudo, o presente trabalho, que tratará sobre estratégias de comercialização de soja, não se deterá na diferenciação do tipo de soja comercializado. Ou seja, focará a estratégia usada para comercializar o produto soja, sem distinção de gênero.

Diante disso, com o presente trabalho pretende-se, além de fazer uma caracterização do mercado da soja no Brasil (utilizando-se dados sobre volumes de produção, de exportação, de importação, de consumo e preços), identificar as diferentes formas de comercialização, fazer um diagnóstico das estratégias de comercialização do produto, usando como referência a Cotrijuí situada no município de Ijuí - RS, cooperativa que já foi a principal comercializadora de soja da América Latina.

Para tanto, o trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro, faz-se uma introdução, seguida de uma contextualização acerca do ambiente em que a cultura e, por conseguinte, a comercialização da soja, estão inseridas; também nesse capítulo constam o problema de pesquisa e os objetivos geral e específico. No segundo capítulo, faz-se uma descrição do método utilizado e do objeto de estudo, neste caso a Cotrijuí. O terceiro capítulo

traz o referencial teórico, o qual serviu de embasamento para o quarto e quinto capítulos que referem-se às estratégias de comercialização da Cotrijuí e as conclusões e considerações finais respectivamente. Segue-se a isso, a bibliografia e o roteiro de questões aplicadas na Cotrijuí qual faz parte do Anexo A.

1.2 Contextualização

A soja chegou ao Brasil em 1882, mas o primeiro registro de plantio de soja em solo brasileiro data de 1914, no município de Santa Rosa, aqui no Rio Grande do Sul. Entretanto, foi somente a partir dos anos de 1940 que ela passou a ser cultivada de forma efetiva, a tal ponto que datam de 1941 os primeiros registros no Anuário Agrícola do RS (área cultivada de 640 ha, produção de 450 toneladas e rendimento de 700 kg/ha). Nesse mesmo ano instalou-se em Santa Rosa-RS, a primeira indústria processadora de soja do país. Posteriormente, em meados dos anos de 1950, foi estabelecido um programa oficial de incentivo à triticultura nacional, estendendo incentivos à cultura da soja. Entretanto, à época essa cultura apresentava-se pouco expressiva em termos de volume, porém, do ponto de vista técnico (leguminosa sucedendo gramínea), e econômico (melhor aproveitamento das máquinas, implementos, infra-estrutura e mão-de-obra), a soja era a melhor alternativa de verão para suceder o trigo plantado no inverno. Assim, a partir da década de 1960, impulsionada pela política de subsídios ao trigo, visando sua auto-suficiência nacional, a soja se estabeleceu como cultura economicamente importante para o Brasil. Nessa década, a sua produção multiplicou-se por cinco (passou de 206 mil toneladas em 1960 para 1,056 milhão de toneladas em 1969), sendo que 98% desse volume eram produzidos nos três Estados da Região Sul. Apesar do significativo crescimento da produção no correr dos anos de 1960, foi

na década seguinte que a soja se consolidou como a principal cultura do agronegócio brasileiro, passando de 1,5 milhão de toneladas (1970) para mais de 15 milhões de toneladas (1979). Importante destacar que nesse período a cultura beneficiou-se de, além de aumentos de área, que passou de 1,3 milhão para 8,8 milhões de hectares, incrementos de produtividade, tendo a mesma saída de 1.140 quilos em 1970 para 1.730 quilos por hectare em 1979.

Segundo informações disponibilizadas pela Embrapa¹ (2003), muitos fatores contribuíram para que a soja se estabelecesse como importante cultura, primeiro no sul do Brasil (anos de 1960 e 1970) e, posteriormente, nos Cerrados do Brasil Central (anos de 1980 e 1990). No caso da Região Sul, pode-se destacar, dentre outros: a semelhança dos ecossistemas do sul do Brasil e sul dos Estados Unidos, favorecendo o êxito na transferência e adoção de variedades e outras tecnologias de produção; os incentivos fiscais disponibilizados aos produtores brasileiros de trigo, nos anos entre 1950 e 1970 que beneficiaram igualmente a cultura da soja que utilizava, no verão, a mesma área, mão-de-obra e maquinário do trigo plantado no inverno; a substituição das gorduras animais (banha e manteiga) por óleos vegetais, mais saudáveis ao consumo humano; o surgimento de um sistema cooperativista dinâmico e eficiente, que apoiou fortemente a produção, a industrialização e a comercialização das safras.

No caso do crescimento da soja no Centro-Oeste brasileiro, destacam-se: a construção de Brasília na região, determinando uma série de melhorias na infra-estrutura regional, principalmente vias de acesso, comunicações e urbanização; os incentivos fiscais disponibilizados para a abertura de novas áreas de produção agrícola, assim como para a aquisição de máquinas e construção de silos e armazéns; o estabelecimento de agroindústrias na região, estimuladas pelos mesmos incentivos fiscais disponibilizados para a ampliação da

¹ Conforme informações disponíveis no site: www.cnpsa.embrapa.br/sistemasdeproducao/importancia.htm, com acesso em 08/05/03.

fronteira agrícola; o baixo valor da terra na Região, comparado ao da Região Sul, nas décadas de 1960/70/80; o desenvolvimento de um bem sucedido pacote tecnológico para a produção de soja na Região, com destaque para as novas variedades adaptadas à condição de baixa latitude do Centro-Oeste, além de topografia favorável à mecanização (especialmente máquinas e equipamentos de grande porte, proporcionando economia de mão-de-obra e maior rendimento nas operações de preparo do solo, tratos culturais e colheita); e o estabelecimento de corredores de exportação, utilizando articuladamente rodovias, ferrovias e hidrovias.

Também encontra-se referência a esse movimento de transferência da produção de soja no Brasil, na obra de Pinazza, Alimandro e Wedekin, (2001), quando informam que a região Sul do país, embora já tenha detido cerca de 90% da produção de soja brasileira (nos anos de 1960), hoje representa 40% da produção total do país, enquanto, "assim, em período concomitante, a uma expansão da área produzida com soja no Centro -Oeste brasileiro" (p. 143). Tal movimento redundou na caracterização da região como a principal produtora de soja do país, respondendo por cerca de 45% da área plantada com soja atualmente. Na prática o que ocorreu foi a transferência de produtores da região Sul do país para novas regiões com possibilidade de expansão de lavouras de soja.

Assim, a tendência apresentada para a produção da oleaginosa no Brasil é de que deverá acontecer uma maior concentração de produção nas grandes propriedades do Centro Oeste, em detrimento das pequenas e médias propriedades da Região Sul². Por outro lado, o

² A esse respeito a análise feita pela Embrapa contempla ainda que por falta de competitividade na produção de grãos, os pequenos proprietários tenderão a migrar para atividades agrícolas mais rentáveis (produção de leite, criação de suínos e de aves, cultivo de frutas e de hortaliças, ecoturismo, entre outros), porque são mais intensivas no uso de mão-de-obra, "mercadoria" geralmente abundante em pequenas propriedades familiares, onde o recurso escasso é a terra (<http://www.cnpso.embrapa.br/sistemasdeproducao/importancia.htm>, acesso em 08/05/03).

futuro da soja brasileira dependerá da sua competitividade no mercado global, para o que precisará, além do empenho do produtor, do apoio governamental, sobretudo na abertura e integração de novas e mais baratas vias de escoamento da produção. Iniciativas nesse sentido já estão sendo tomadas com a implementação dos Corredores de Exportação Noroeste, Centro-Norte, Cuiabá-Santarém e Paraná -Paraguai, integrando rodovias, ferrovias e hidrovias³ aos sistemas de transporte da produção agrícola nacional. Esforços nesse sentido são importantes para reduzir os custos de transporte do produto brasileiro que chega aos mercados internacionais.

Diante disso, e como o presente trabalho deverá ser desenvolvido visando identificar as estratégias de comercialização de soja, desenvolvidas pela Cotrijuí apresentam-se a seguir algumas estatísticas, referentes a soja no Brasil e no mundo, buscando destacar a importância dessa cultura na economia brasileira e mundial.

Tabela 1: Produção de soja no mundo, no Brasil, no Rio Grande do Sul e na Região de abrangência da Cotrijuí⁴, de 1990/91 a 2000/01 (em mil toneladas)

Safra	Mundo	Brasil	RS	Cotrijuí
90/91	103.737	15.395	5.792	260
91/92	107.499	19.419	6.293	726
92/93	117.508	23.042	5.692	785
93/94	116.897	25.059	6.151	606
94/95	135.537	25.934	4.402	660
95/96	124.777	23.190	4.770	464
96/97	130.668	26.160	4.770	533
97/98	158.060	31.364	6.616	709
98/99	159.810	30.765	4.764	508

³ A integração desses modais de transporte apresentaria benefícios, principalmente pelo lado financeiro, reduzindo custos, uma vez que o custo médio do transporte rodoviário é mais alto que o ferroviário e este mais caro que o hidroviário.

⁴ Os municípios que fazem parte da região de abrangência da Cotrijuí são: Ajuricaba, Augusto Pestana, Barra do Guarita, Bozano, Braga, Chiapetta, Coronel Barros, Coronel Bicaco, Derrubadas, Dois Irmãos das Missões, Dom Pedrito, Erval Seco, Ijuí, Inhacorá, Jóia, Miraguaí, Nova Ramada, Redentora, Santo Augusto, São Valério do Sul, Tenente Portela e Vista Gaúcha.

99/00	159.900	32.345	4.965	499
00/01	172.110	38.400	6.915	772
01/02	184.630	42.769	5.700	603*
02/03*	195.650	52.419	9.100	963*

Fonte: para Mundo, Brasil e Rio Grande do Sul, Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), até 200/01, após dados da Oil World; e para Cotrijuí, banco de dados do IPD/Unijuí, até 99/2000, após dados fornecidos pelo setor de comercialização da cooperativa.

(*) estimativa

Como se pode observar, a produção mundial de soja vem apresentando crescimento nos últimos anos. Tendo saído de cerca 104 milhões de toneladas na safra 1990/91 para cerca de 195 milhões na safra 2002/03. No caso do Brasil, tomando-se igualmente essas duas safras citadas para a produção mundial, verifica-se também um incremento de produção, neste caso tendo sido superior a 200%. Com a produção gaúcha que também apresenta crescimento nas últimas safras, o incremento foi de cerca de 57%.

No caso específico da produção nos municípios da região de abrangência da Cotrijuí verifica-se uma produção média de 623.000 toneladas, o que representa cerca de 11% da produção média do Rio Grande do Sul. Entretanto, é importante destacar que, em termos de comercialização desse volume, tomando-se como referência o volume médio comprado pela Cotrijuí nos últimos seis anos, que é de cerca de 193.000 toneladas, evidencia-se que apenas 30% são comercializados com a Cooperativa.

Tabela 2: Exportações brasileiras de grão, farelo e óleo de soja, e cotações médias anuais, de 1992 a 2003

Safra	GRÃO		FARELO		ÓLEO	
	Volume (1000 t)	(US\$/ton.)	Volume (1000 t)	(US\$/ton.)	Volume (1000 t)	(US\$/ton.)
1992/93	3.733	217	8.372	188	700	405
1993/94	4.262	226	9.137	192	765	416
1994/95	5.233	245	10.068	186	1.528	546
1995/96	3.301	220	11.540	173	1.715	596
1996/97	3.615	279	11.188	243	1.320	535
1997/98	8.327	294	9.840	268	1.075	530
1998/99	9.312	234	10.859	167	1.405	609
1999/00	8.911	179	10.131	144	1.408	441
2000/01	11.779	190	9.862	176	1.111	335

Fonte: Departamento de comercialização da Cotrijuí.

Das tabelas 3 e 4 (preços médios pagos aos produtores gaú chos e preços médios pagos aos produtores da Cotrijuí respectivamente) pode -se observar que embora não sendo os mesmos, os valores pagos pelo saco de soja na Cotrijuí e na média do Estado ficam muito semelhantes. Com isso, pode-se perceber que a Cotrijuí trabalha com preços dentro do nível do mercado gaú cho, uma vez que o seu preço faz parte da composição da média do Estado.

Tabela 5: Cotação média mensal dos preços futuros da soja em grão na Bolsa de Chicago
(1ª Entrega- US\$/tonelada)

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	média
1994	255,00	249,00	251,00	243,00	250,00	238,00	223,00	214,00	208,00	199,00	205,00	207,00	228,50
1995	202,00	204,00	209,00	212,00	212,00	217,00	227,00	219,00	233,00	241,00	247,00	264,00	223,92
1996	270,00	268,00	266,00	291,00	295,00	284,70	288,73	296,27	297,34	259,21	255,33	257,17	277,40
1997	268,07	281,43	305,86	313,34	320,01	304,74	282,90	279,51	237,18	250,73	265,38	259,41	280,71
1998	246,12	247,84	240,10	235,05	236,52	234,89	232,60	202,55	193,38	200,57	210,15	205,49	223,77
1999	195,48	179,58	174,87	177,28	171,42	163,95	160,85	171,82	180,69	178,00	171,43	169,77	174,60
2000	179,80	185,73	191,41	187,35	200,97	187,05	170,25	168,09	179,46	173,81	177,77	184,97	182,22
2001	175,42	161,72	164,36	158,59	163,86	170,01	186,64	181,81	172,45	160,58	162,41	160,21	168,16
2002	159,95	160,06	169,03	171,23	168,85	185,23	208,91	208,10	208,07	199,96	210,04	208,11	188,13
2003	208,71	209,51	210,00	221,59	232,30	229,65	213,86	207,98					216,70

(*) média dos primeiros cinco meses de 2003

Fonte: até setembro de 2001, Bolsa de Chicago (CBOT), após CEEMA/Unijuí

Tabela 6: Preço médio mensal do grão de soja na Bolsa de Chicago, de 1994 a 2003
(US\$/bushel)

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	média
1994	6,95	6,79	6,81	6,60	6,81	6,79	6,07	5,82	5,64	5,41	5,60	5,62	6,24
1995	5,49	5,54	5,69	5,75	5,76	5,89	6,17	5,96	6,67	6,54	6,80	7,18	6,12
1996	7,35	7,30	7,23	7,91	8,03	7,74	7,86	8,06	8,09	7,07	6,94	6,96	7,54
1997	7,28	7,64	8,32	8,52	8,70	8,29	7,65	7,28	6,94	6,82	7,22	6,95	7,63
1998	6,54	6,73	6,53	6,40	6,42	6,29	6,28	5,50	5,26	5,46	5,71	5,58	6,06
1999	5,30	4,88	4,76	4,83	4,66	4,62	4,30	4,68	4,92	4,84	4,65	4,62	4,76
2000	4,91	5,05	5,19	5,36	5,46	5,08	4,61	4,56	4,91	4,73	4,82	5,06	4,98
2001	4,77	4,55	4,47	4,31	4,46	4,63	5,08	4,96	4,69	4,37	4,42	4,36	4,59
2002	4,35	4,36	4,60	4,66	4,60	5,04	5,69	5,66	5,66	5,44	5,72	5,66	5,12
2003	5,68	5,70	5,72	6,03	6,32	6,25	5,82	5,66					5,90

Fonte: CEEMA, com base em dados CBOT

Nas tabelas 5 e 6 pode-se observar o comportamento do preço da tonelada de soja em grão e do bushel de soja na Bolsa de Chicago. Essas cotações são relevantes pois o preço da soja no mercado interno brasileiro forma-se a partir delas (principalmente a cotação do bushel). Além disso, pode-se observar nessas cotações alguns movimentos de tendência. É o caso da redução ocorrida nos preços médios entre os meses de outubro e novembro com recuperação a partir de então. Esse movimento reflete o período de safra nos Estados Unidos. Assim, pode-se verificar que, nos anos observados, a menor média está no mês de outubro, com US\$ 5,63/bushel. Outro movimento de tendência é o que ocorre a partir do mês de dezembro, quando os preços começam a se elevar até a chegada do período de safra brasileira. Nesse caso, pode-se verificar que a partir de junho as cotações médias começam a sofrer redução. Nesse sentido, pode-se verificar que a cotação média mais elevada do período entre 1994 e agosto de 2003, foi registrada no mês de maio, quando atingiu US\$ 6,12/bushel. Esses movimentos de tendência vêm reforçar a sazonalidade existente no mercado da soja, em termos de preço principalmente, onde a oferta é que determina o preço do produto. Ilustra esse caso o ano de 1997, que apresentou cotações superiores a todos os outros anos, nos meses entre janeiro e julho e novembro. Segundo Safras & Mercado (1997), nesse ano as estimativas e sobretudo o relatório de intenção de plantio do USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos), referentes a intenção de plantio da safra norte-americana (divulgado anualmente no dia 30 de março), embora indicassem uma safra maior nos Estados Unidos (com colheita entre os meses de outubro e dezembro), informava uma redução nos números referentes aos estoques finais norte-americanos de soja. Entretanto, com o passar dos meses e com o bom desempenho da safra dos EUA, as cotações começaram a ceder, como pode-se observar já a partir de agosto de 1997, para voltar ao patamar da média histórica (nos últimos trinta anos a média do bushel de soja na Bolsa de Chicago está em US\$ 6,33). A média

histórica ultrapassa o período dos dados contidos na tabela 6 (referentes a nove anos e oito meses), para o qual a média é ainda inferior, ficando em US\$ 5,90/bushel.

Tabela 7: Principais exportadores e importadores de soja - balanço de oferta e demanda, na safra 2001/02 (em milhões de toneladas)

Países	Estoque Inicial	Produção	Importação	Esmagamento	Consumo Total	Exportação	Estoque Final
Mundo	28,52	180,67	57,1	154,09	179,94	57,31	29,04
Maiores Exportadores	20,98	147,62	1,28	87,08	95,32	52,17	22,39
EUA	6,75	79,12	0,08	45,18	49,89	26,67	9,39
Brasil	7,60	41,50	0,80	23,00	25,50	17,50	6,90
Argentina	6,63	27,00	0,40	18,90	19,93	8,00	6,10
Maiores Importadores	6,57	16,43	37,22	42,28	53,09	1,40	5,72
União Européia	0,88	1,21	18,32	16,87	18,33	1,16	0,91
Japão	0,63	0,22	4,90	3,81	5,16	nd	0,59
China	5,06	15,00	14,00	21,60	29,60	0,24	4,22

Fonte: Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)

A tabela 7 mostra o volume exportado e importado pelos maiores vendedores e compradores de soja no cenário mundial. Como pode-se observar, o Brasil ocupa o segundo lugar nas exportações mundiais de soja, tendo exportado 42,17% de sua produção na safra 2001/02 e suas exportações representaram 30,53% da exportação total mundial. Quanto ao destino das exportações brasileiras deve-se salientar que o principal comprador é a União Européia. A esse respeito Brum e Belarmino (2002) informam que em 1990 a União Européia adquiria 8,84 milhões de toneladas dos produtos do Brasil, volume esse que passou para 14,84 milhões em 2000. Importante destacar ainda que o mercado mundial da soja, teve sua oferta

incrementada em cerca de 65%, na década entre 1990 e 2000. Especificamente no caso brasileiro, passou-se de um volume produzido em torno de 15 milhões de toneladas para quase 40 milhões de toneladas nesse mesmo período.

Esse incremento na oferta é visto por Brum (2002) como um fator determinante para que as regras do mercado passassem a ser ditadas não mais pela demanda mas sim pela oferta, sobretudo no que diz respeito aos preços. Nesse sentido, o mercado da soja passou a conviver com preços mais baixos, sobretudo a partir de 1999, conforme pode-se observar nas tabelas 5 e 6 referentes as médias na Bolsa de Chicago e conseqüentemente no mercado interno brasileiro (onde os preços refletem grande parte do comportamento de Chicago), nas tabelas 3 e 4.

1.2.1 Problema de pesquisa

Sendo a soja um produto de demanda mundial, com importante participação nas exportações do agronegócio brasileiro, e com preços ditados pelo mercado internacional e, sendo as cooperativas um forte instrumento de comercialização dos produtores, o presente trabalho tem como problema de pesquisa, o seguinte: quais são as estratégias de comercialização de soja da Cotrijuí situada no município de Ijuí no interior do Rio Grande do Sul?

1.3 Objetivo Geral

Identificar estratégias de comercialização de soja da Cotrijuí, situada no município de Ijuí - RS.

1.3.1 Objetivos Específicos

- conhecer as formas de comercialização utilizadas pela Cotrijuí
- identificar as informações que colaboram com a tomada de decisão de comercializar a soja por parte da Cotrijuí; e
- verificar quais os fatores influentes na definição e na utilização das estratégias de comercialização definidas pela Cotrijuí

1.4 Justificativa

Diante da importância apresentada pela cultura da soja, tanto em nível mundial como em nível brasileiro, torna-se necessário que sejam identificadas as estratégias desenvolvidas para a sua comercialização. Assim, a necessidade de desenvolver um trabalho visando identificar as estratégias de comercialização desenvolvidas pela Cotrijuí, situada no interior do Rio Grande do Sul, Estado que figura entre os principais produtores nacionais de soja, decorre do fato de que tal trabalho poderá auxiliar os tomadores de decisão da cooperativa,

quando da necessidade de encontrarem informações reunidas sobre as suas atividades referentes a comercialização de soja.

Assim, a escolha da Cotrijuí, como objeto de estudo, deveu-se ao fato de que ela ocupa um lugar de destaque (pelo seu volume de comercialização) na comercialização de soja da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, seria necessário entender como ela formula suas estratégias comerciais diante de concorrentes (empresas agroprocessadoras e outras cooperativas).

Por fim, deve-se destacar que este trabalho não teve a pretensão, por não ser o seu objetivo, de julgar ou avaliar as atitudes ou decisões dos administradores da cooperativa. O que foi feito limitou-se a descrever e compilar as informações disponibilizadas pela cooperativa e que de uma certa forma encontravam-se dispersas.

CAPÍTULO 2

2.1 Método

Visando atingir os objetivos aos quais o presente trabalho se propõe e, além da revisão bibliográfica, inicialmente foi feito um contato com o presidente da Cooperativa Tritéola Serrana - Cotrijuí, no sentido de expor os objetivos do trabalho e saber se havia interesse por parte da presidência em que o trabalho fosse realizado utilizando-se de dados da cooperativa. Ao que se obteve consentimento e disposição em colaborar. Assim, os dados foram fornecidos pelo Departamento Comercial da Cooperativa bem como a presidência se colocou a disposição para entrevistas. Também o espaço físico da cooperativa foi colocado à disposição para a realização da pesquisa, considerando a necessidade de buscar-se dados em documentos e registros da empresa. Entretanto, devido ao fato de que o sistema informatizado de registro dos dados, referentes a área de comercialização da Cooperativa, somente ter sido implantado no ano de 1997, a análise, bem como os dados constantes no presente trabalho, referem-se ao período após esse ano e estendem-se até o ano de 2002.

Assim, além da revisão bibliográfica, foram realizados levantamentos de dados referentes à comercialização de soja na Cotrijuí. Fato esse que caracterizou o presente trabalho como um estudo de caso único. Para sua realização foram utilizadas, como fonte de evidências, principalmente, entrevistas, as quais, segundo Yin (2001), são uma das mais

importantes fontes de informação para um estudo de caso. Também serviram como fontes de obtenção de informação, documentação, registros em arquivos, observação direta e observação participante.

No que diz respeito à análise dos resultados, esta tem característica qualitativa. Para tanto, a obtenção de informações ocorreu por meio de entrevista (cf. modelo em anexo) realizada com a Direção da Cooperativa. Tal entrevista foi do tipo semi-estruturada, a qual, segundo Triviño *apud* Castro (1998) pode ser um dos principais instrumentos para a interpretação dos dados, pois a presença do entrevistador favorece a interpretação das respostas do entrevistado. Também fizeram parte da entrevista perguntas abertas, visando dar liberdade de resposta ao entrevistado, e perguntas fechadas, nas quais o entrevistado apenas assinalou respostas previamente formuladas (RAUEN, 2002). Além disso, fez-se também coleta de dados estatísticos, como subsídios de complemento às análises das respostas.

Uma vez que o trabalho procurou "identificar as estratégias de comercialização de soja da Cotrijuí", foi necessário identificar as atitudes por parte da administração da Cooperativa, a respeito de alguns quesitos, como tomada de decisão, busca e utilização de informações, e escolha de alternativas diante de indefinições sobre o futuro de determinada situação. Nesse sentido foram feitas questões visando identificar como se dá esse processo e como ele é pensado e executado pelas pessoas envolvidas com a comercialização. Uma outra informação importante buscada, foi no sentido de conhecer quais os fatores determinantes para a escolha do momento de comercialização, além de perceber do que essa comercialização é reflexo (por exemplo, se da vontade da cooperativa ou de outro agente, como o associado).

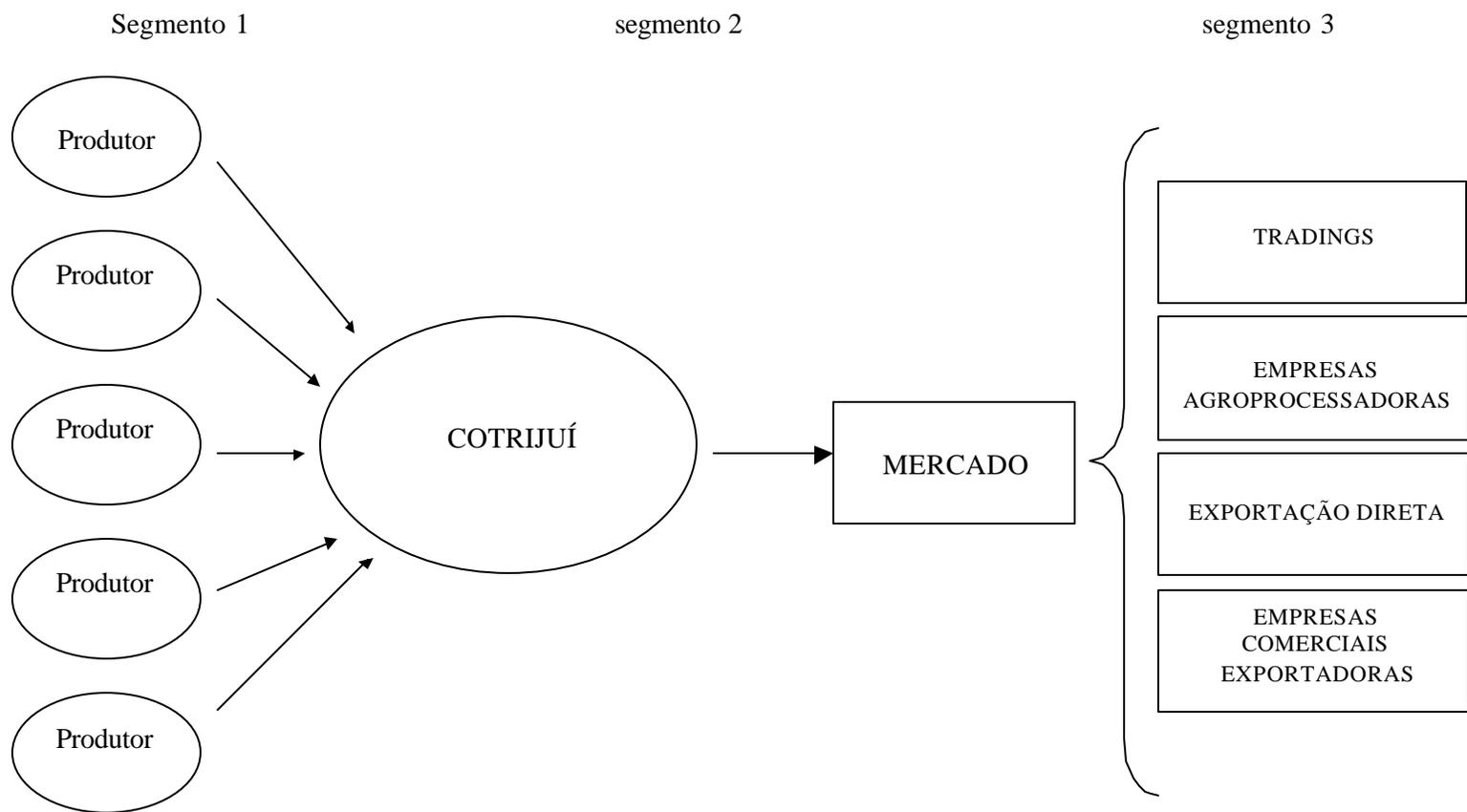
Procurou-se identificar se as estratégias estabelecidas contemplavam decisões de curto, médio ou longo prazo e se visualizavam atuação ao nível do mercado interno ou externo. Também procurou-se identificar as influências exercidas pelo mercado sobre a

elaboração de estratégias de comercialização. Assim, entender quais as informações mais relevantes, bem como suas fontes, também foram elementos fundamentais para que se pudesse atingir o objetivo proposto.

Para tanto, foi utilizado o roteiro de entrevista constante do anexo A, onde se procurou identificar como ocorre o processo de comercialização da cooperativa; conhecendo os fatores que influenciam nessa comercialização; quais informações são utilizadas para obter conhecimento acerca desses fatores influentes; e, por fim, a identificação das estratégias de comercialização definidas e utilizadas pela cooperativa.. Também foram buscados dados que justificassem a adoção de tais estratégias de comercialização por parte da cooperativa, apoiados num referencial teórico que comprova os movimentos ocorridos no mercado da *commodity* em estudo, sobretudo no que diz respeito à formação dos preços, ao nível do produtor, da cooperativa e do mercado internacional.

Julgou-se oportuno, igualmente, realizar conversas informais com produtores associados da cooperativa e que fazem entrega de sua produção na Cotrijuí, visando buscar informações sobre o seu entendimento das ações da cooperativa, quanto a comercialização da soja comprada dos associados.

Diante disso, num contexto onde ocorre o fluxo comercial da soja, entre produtor, cooperativa e mercado, o presente trabalho deteve-se no fluxo entre a cooperativa, após a aquisição do produto do produtor/associado, e o mercado comprador. Nesse sentido, observando-se os componentes da figura 1, pode-se identificar o foco do estudo nos segmentos 2 e 3.



OBS.: todos os fluxos, indicados por uma seta, significam venda de produto

Figura 1: O processo de comercialização de soja na Cotrijuí

2.2 Objeto de estudo: a Cotrijuí

A constituição da Cooperativa Regional Triticola Serrana Limitada, fundada em 20 de julho de 1957, foi decorrência do lançamento, nesse mesmo ano, por parte do governo federal, do “Plano de Expansão Econômica da Triticultura Nacional”, juntamente com a criação da “Comissão de Organização Cooperativa dos Produtores”. Tais lançamentos, à época, condicionavam a doação dos armazéns graneleiros estatais, situados no Rio Grande do Sul, à formação de cooperativas por parte dos tricultores (MÜLLER in: LOUREIRO, 1981).

Nesse contexto, um grupo de plantadores de trigo, com suas propriedades situadas na área de abrangência compreendida pelos municípios de Ijuí, Três Passos, Tenente Portela e Crissiumal, reúne-se para fundar uma cooperativa que teve como objetivo principal congregar plantadores de trigo, defendendo seus interesses econômicos visando superar as dificuldades de comercialização do produto e buscar caminhos que possibilitassem maior segurança e garantia para a produção da cultura (FRANTZ, 1982). Assim, a criação da Cotrijuí é resultado, por um lado, da ação do Estado em estimular a produção de trigo e por outro, da capacidade de organização e de mobilização dos tricultores, particularmente dos granjeiros da região citada acima.

Quanto ao número de associados, na tabela 8, verifica-se a sua evolução na Cooperativa, desde a sua fundação.

Tabela 8: Evolução do número de associados da Cotrijuí, de 1957 a 2002

Ano	Número de associados
1957	63
1967	4.632
1987	13.695
1997	12.336
2002	12.647

Fonte: para informações até 1987, FRANTZ (1993), após, dados fornecidos pela Cotrijuí .

No que diz respeito à capacidade de armazenagem, a cooperativa, que iniciou com um armazém com capacidade para 4.000 toneladas de trigo (em 1957), mais do que o duplicou no ano seguinte, com a aquisição de um armazém da CIBRAZEM (quando sua capacidade aumentou para 9.000 toneladas). Em 1966, atingiu 20.000 toneladas, passando para 912.000 toneladas em 1977. Na realidade, a capacidade de armazenagem da Cotrijuí não foi ampliada após os anos de 1970. O que ocorreu, no início dos anos de 1990, foi a venda do terminal graneleiro Luiz Fogliatto, na cidade de Rio Grande, quando a capacidade da cooperativa ficou em 698.729 toneladas. Capacidade essa que permanece até os dias atuais.

A Cotrijuí também atuou no transporte da produção em depósito. Para isso, recuperou vagões em desuso da então RFFSA (Rede Ferroviária Federal S.A), os quais auxiliavam no transporte da produção até o porto marítimo de Rio Grande. Entretanto, transportar o produto apenas não era suficiente. Existiam problemas em relação a infra-estrutura portuária de recebimento e armazenagem de produtos a granel. Surge então oportunidade de construção de um terminal marítimo no porto de Rio Grande. Nesse contexto, a cooperativa constrói, entre os anos de 1969 e 1970, o seu terminal graneleiro, o qual passou a chamar-se "Terminal Graneleiro Luiz Fogliatto", a partir da finalização da construção dos seus silos com capacidade para 440.000 toneladas, no dia 22 de julho de 1975 (FRANTZ, 1982).

Atualmente, contando com um quadro funcional de 1.406 pessoas, a Cotrijuí tem unidades em 8 municípios: Ajuricaba, Augusto Pestana, Coronel Bicaco, Chiapetta, Ijuí (Sede), Jóia, Santo Augusto, Tenente Portela e Dom Pedrito. As áreas de atuação da cooperativa abrangem uma gama variada de atividades, dentre as quais pode-se destacar: a venda de insumos para lavoura, peças e implementos para máquinas agrícolas e produtos veterinários; os supermercados; a comercialização de óleo de soja com a marca própria "Mucama"; um engenho de arroz, que produz, beneficia e comercializa as marcas Leviesti e Ponche Verde; uma agroindústria processadora (frigorífico) de carnes suínas e bovinas,

comercializando produtos com a marca Tchê; duas fábricas de rações balanceadas; um laboratório de análise de sementes (oficializado); a agroindústria cerealista com capacidade para processar 60 mil toneladas de grãos/ano (entre milho, aveia e cevada); e um moinho de trigo.

As atividades da cooperativa giram em torno das produções de demandas dos associados, que buscam na cooperativa uma forma de suprir suas necessidades, geralmente proporcionado pelo fato de realizar troca por produto. Nesse sentido, e para ilustrar essa oferta, apresenta-se a tabela 9, contendo números referentes as aquisições de grão, farelo e óleo de soja por parte da cooperativa nos últimos seis anos.

Tabela 9: Compra de grão, farelo e óleo de soja por parte da Cotrijuí - de 1997 a 2002 (em toneladas)

Ano	grão	farelo	óleo
1997	134.684	2.940	ND
1998	210.684	4.520	1.043
1999	194.294	5.520	648
2000	153.444	5.670	1.917
2001	255.305	6.620	3.103
2002	204.922	6.870	2.468

ND = não disponível

Fonte: para grão, Departamento Comercial; para farelo, Fábrica de rações; e para óleo, Agroindústria da Cotrijuí.

Ao se observar a tabela 9 pode-se perceber que a compra de grão de soja tem oscilado ao longo dos anos observados (entre 1997 e 2002). A tal ponto que após uma elevação de cerca de 66% nas compras de 2001 em relação a 2000, o ano de 2002 apresentou compras 19,7% inferior às realizadas em 2001. Essa redução é um fator que gera instabilidade nos níveis de comercialização da cooperativa, pois ela somente disporá do produto para vender tendo adquirido dos seus associados. Além disso, sabe-se que o poder de barganha no mercado aumenta na medida em que negocia-se uma maior volume de produto.

Ainda na tabela 9 pode-se verificar o incremento ocorrido nas compras de farelo de soja, utilizado como matéria-prima na fabricação de rações por parte da cooperativa. Esse incremento, no entanto não é visto nas compras de óleo de soja. Pois a Cotrijuí somente

adquire o produto para atender demanda dos compradores do produto industrializado e mesmo assim, em situações em que os preços do mercado estejam compatíveis com os da aquisição da matéria-prima. O fato de a cooperativa trabalhar com envasamento terceirizado (pois somente comercializa sob sua marca "Mucama"), não tendo ociosidade de instalações, faz com que possa produzir somente quando lhe for conveniente.

Diante disso, pode-se perceber que os volumes comercializados pela Cotrijuí têm uma grande significância no contexto geográfico em que ela está situada, uma vez que o seu volume de compra, no ano de 2002, foi de cerca de 21% da soja produzida nos municípios de sua região de abrangência. Assim, pode-se perceber a importância de realizar estratégias de comercialização para a soja, que é um produto com demanda mundial, a qual, no ano de 2002, foi suprida em cerca de 30% com o produto oriundo do Brasil.

CAPÍTULO 3

3.1 Referencial Teórico

O objetivo desta parte do trabalho é reunir referências teóricas acerca dos assuntos envolvidos com o tema de pesquisa.

3.1.1 Tomada de Decisão diante de risco e incerteza

São antigas as práticas no sentido de modelar o processo de tomada de decisão. A teoria microeconômica da firma constitui o primeiro esforço de elaboração de um modelo que foca o comportamento dos produtores (o que, quanto e como produzir). Seu objetivo não é compreender o funcionamento das unidades e sim conhecer como funciona uma economia global que age sobre pequenas unidades (BROSSIER, 1990). Com isso, torna-se possível determinar quais são os produtos que poderão ser produzidos (o que), em que nível (quanto) e com quais fatores de produção (como). Assim, a decisão de produzir será tomada quando os custos de uma unidade suplementar forem inferiores às receitas. Nesse sentido, toda atividade

deve ser mantida enquanto ela for viável, pois não é possível suportar custos que não sejam cobertos por receitas, no mínimo iguais a eles. No caso do presente trabalho, onde as decisões que são tomadas são no sentido de comercializar o produto soja, é necessário que a venda seja feita levando-se em consideração que ela deve gerar uma receita, no mínimo igual ao volume de recursos despendidos para adquirir o produto.

Já Simon (1965) afirma que a tomada de decisão envolve perícia por parte do administrador pois ela ocorre num momento presente, porém, com reflexos no futuro, leia-se futuro da organização. Assim, pode-se evidenciar que a tomada de decisão é uma atitude de grande importância para a empresa, exigindo conhecimento, habilidade e responsabilidade do profissional envolvido, pois sua atitude terá amplas repercussões. Paralelo a isso, Megginson (1998) define a tomada de decisão como "a escolha consciente de um rumo de ação, entre várias alternativas possíveis, para se chegar a um resultado desejado" (p.194). A afirmação "escolha consciente" elimina ações involuntárias ou inconscientes. Quanto à "possibilidade de escolha", pressupõe-se mais de uma alternativa disponível, mas não significa que são todas as existentes, as quais poderão, se utilizadas, conduzir ao resultado desejado.

A esse respeito encontra-se em Simon (1965, p. 115) que: "uma decisão pode influir no futuro, apenas de duas maneiras" se um comportamento presente, determinado por tal decisão, limitar possibilidades futuras, e se as decisões futuras forem guiadas, em grau maior ou menor, pela decisão presente. Por isso, é necessário que se tenha conhecimento do máximo de alternativas possíveis de utilização, bem como, dos resultados possíveis com cada escolha, na tentativa de ter embasamento para fazer a melhor escolha. Entretanto, um fator que deve ser levado em consideração é a racionalidade limitada do decisor. Nem sempre, ao deparar-se com uma situação, um indivíduo, mesmo que a estivesse imaginando, poderia prever todas as possibilidades e formas de acontecimento de tal situação. Assim, Simon (1965, p. 72) ao dizer que "a perfeição de uma decisão administrativa é relativa" e que "a racionalidade ocupa-se da

seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento" (p. 89), comprova que a tomada de decisão é baseada em seleção de alternativas conhecidas em determinado momento.

Quanto aos tipos de decisões, segundo Megginson (1998), existem as programadas e as não-programadas. As primeiras caracterizam-se como decisões que ocorrem rotineiramente e são repetitivas. Por exemplo, a decisão de substituição de um equipamento quando este apresentar problemas. Já existe uma certa previsibilidade das necessidades quando do acontecimento do problema, portanto, ocorre uma preparação prévia, para tal fato. No caso das decisões não-programadas, ou seja, aquelas que não ocorrem freqüentemente e, portanto, não se tem uma previsibilidade de sugestões, os tomadores de decisão são levados a agir a respeito do problema por ocasião do seu acontecimento.

Por outro lado, Courtney, Kirkland e Viguerie (1997), afirmam que os administradores, ao gerenciarem fatores e técnicas para produzir bens e serviços, tomam decisões técnicas e econômicas, baseados em regras e princípios escolhidos antecipadamente. Entretanto, essas decisões não estão livres da influência de fatores que muitas vezes não são conhecidos *a priori*. Ou se o são, é a sua possibilidade de ocorrência que é desconhecida. Assim, os autores citam a situação onde a empresa estaria diante de situações ambíguas, ou de desconhecimento de sua amplitude e ocorrência, ou ainda de desconhecimento de seus efeitos. Depreende-se, portanto, que situações como essas caracterizam um ambiente de incertezas ou incertezas acerca de resultados.

Nesse sentido, encontra-se em Thompson Jr. (1995) que a incerteza está ligada à informação incompleta e é um estado de conhecimento onde o tomador de decisão não está consciente a respeito da totalidade dos planos de ação. Por outro lado, sugere que o tomador de decisão não é capaz de formular (objetiva ou subjetivamente) probabilidades confiáveis

sobre os resultados de cada plano de ação. Muitas vezes a informação é incompleta demais para que ele identifique cada alternativa e faça estimativas acerca dos resultados prováveis sobre os quais se possa colocar um alto grau de confiabilidade. Embora existam dados históricos, pode ser que as experiências diante de algumas situações não sejam suficientes, também a estrutura das variáveis pode não ser suficientemente estável a ponto de permitir a previsão ou estimativa das probabilidades. Depreende-se disso que a incerteza é caracterizada por situações em que não há informações ou base substancial para se prever um determinado resultado. Além disso, essa previsão levaria à eliminação ou não contemplação de resultados, uma vez que o universo de possibilidades é desconhecido.

Shimizu (2001), salienta que uma forma de evitar incertezas, para eventos ou estratégias, é adotar decisões baseadas em conhecimento e experiências, preferencialmente resultantes de previsões efetuadas cientificamente. Principalmente quando a ação for no sentido de realizar negociações com clientes, fornecedores e concorrentes. A idéia reside no fato de que, embora algumas vezes não se maximize ganhos, seguramente podem representar atitudes minimizadoras de incertezas e de riscos. Esse mesmo autor afirma ainda que, em uma organização, os problemas são "muito mais amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas", por isso, sugere que as decisões seja tomadas baseadas em amplo conhecimento do problema (p. 23).

Knight (1921) *apud* Marchetti (1995, p. 62), caracteriza a incerteza como sendo estimativas nas quais "não há base válida de qualquer espécie para classificar os casos". Ainda pode ser caracterizada por situações singulares, sendo, assim, impossível formar um grupo de casos. Marchetti (1995), vai de encontro ao posicionamento de Knight, que diz que incerteza se refere a temas para os quais não é possível especificar as probabilidades, quando sugere uma relação entre incerteza e probabilidade. Para Marchetti (1995), no caso de investimentos produtivos, implica considerar o conceito de probabilidade, para o que afirma

existirem três tipos de probabilidade: a *clássica* - onde a probabilidade de um evento é igual ao quociente entre o número de casos favoráveis à ocorrência do evento e o número total de casos possíveis; a *frequencialista* - a probabilidade é tida como o limite da frequência relativa da ocorrência de um evento, quando o número de repetições do experimento tende ao infinito; e a *lógica* - onde probabilidade é definida como a intensidade da relação entre uma proposição e dada evidência.

Como se pode observar, as incertezas afetam a tomada de decisão. Mas outro fator que precisa ser considerado é o grau de risco existente em cada tomada decisão⁵. A esse respeito, encontra-se em Pindyck e Rubinfeld (1998) que é preciso escolher o grau de risco que se está disposto a assumir. Ou seja, no momento em que as condições futuras são incertas, tomar decisão envolve riscos. Assim, a escolha do grau de risco a ser assumido dependerá da propensão, neutralidade ou aversão ao risco do indivíduo quanto a sua assunção, além de a busca de maiores rendimentos, melhores e maiores oportunidades, probabilidade de ocorrência etc. Uma possibilidade de atingir esses resultados pode ser a diversificação das atividades, desde que ela aumente a capacidade da empresa maximizar a utilização dos recursos.

Quanto ao grau de risco e sua assunção, encontra-se em Eaton e Eaton (1999) que "as pessoas assumem posturas diferentes em relação a correr riscos". Nesse sentido, três são as categorias em que as atitudes diante de situações de risco podem ser assumidas: aversão ao risco, neutralidade ao risco e inclinação ao risco. Uma das formas de identificar as pessoas em relação a essas categorias, é ilustrada em Shimizu (2001), quando ele descreve que um indivíduo avesso ao risco é aquele que somente aceita uma proposição de benefício quando "o

⁵ Deve-se destacar que embora risco e incerteza sejam, às vezes, tratados como sinônimo, os que os difere basicamente é o que para o primeiro pode-se atribuir probabilidade de ocorrência. Já no segundo caso, da

valor médio da função utilidade" é suficiente para maximizar sua satisfação pessoal; o propenso ao risco é aquele que escolhe a função que lhe oferecer maior possibilidade de ganhos, embora ofereça mais risco; e o indivíduo neutro ao risco é aquele que escolhe a função utilidade que lhe oferecer ganho médio de satisfação pessoal (p. 44-5).

Knight *apud* Hirschleifer e Riley (p. 9) diz que o risco refere-se a situações onde o indivíduo é capaz de calcular probabilidades, com base em uma classificação objetiva para cada ocasião. Assim, pode-se concluir que em uma situação que envolva risco é possível conhecer as probabilidades de ocorrência de tal situação.

Segundo Thompson Jr. (1995, p. 4) risco é "um estado de conhecimento em que cada alternativa possui um conjunto de resultados, e cada resultado ocorre com uma probabilidade bem definida". A característica distintiva do risco é que a probabilidade de cada resultado é conhecida ou pode ser estimada, porém, não com certeza. Ainda esse mesmo autor sugere a utilização de duas abordagens para determinar tais probabilidades: a *dedução lógica* ou o *raciocínio a priori*, derivado dedutivamente a partir da classificação homogênea de casos idênticos mas sujeitos a fatores indeterminados, ou seja, às características inerentes dos casos, é também uma probabilidade estatística, feita por avaliação empírica de frequências relativas, como nos casos de seguro de vida. Designa situações nas quais a distribuição do resultado, num grupo de casos, é conhecida (através de cálculos a priori ou das estatísticas da experiência passada). A outra abordagem é a *medição empírica* ou o *método a posteriori*, onde a "confiabilidade para a obtenção da medida de probabilidade é colocada nos resultados de experiências anteriores" (p.5). Com o método, focam-se os objetivos futuros em acontecimentos passados, presumindo que eles são típicos e tendem a continuar no futuro.

Para tanto, é necessário que se utilize um grande número de experiências anteriores visando poder identificar os padrões estáveis e as mudanças (oscilações ocorridas na série de eventos).

Para Thompson Jr. (1995), há dois tipos de risco: o *risco objetivo* - caracterizado pelo fato de que a probabilidade de acontecimento de um determinado resultado possa ser computada objetivamente, seja a partir de dados históricos ou a priori; e o *risco subjetivo* - caracterizado pelo fato de que a probabilidade de acontecimento de um determinado resultado é estimada de modo subjetivo, talvez por uma “forte” intuição baseada em experiências e familiaridade com a situação.

No caso da produção agrícola, Batalha (2001) cita alguns fatores que caracterizam a atividade rural como exposta a maiores riscos. São as variações climáticas, sazonalidade da produção, tipos de solo, oscilações no preços, dentre outros.

No caso das decisões de comercialização, tanto de compra como de venda de produtos agrícolas, percebe-se a importância de conhecer a amplitude da decisão, no sentido das possibilidades de resultados financeiros. Muitos fatores devem colaborar para essa tomada de decisão como, por exemplo, a posse do produto que está sendo negociado. No caso de uma cooperativa que comercializa produtos de associados, é difícil a decisão ser a assunção de alto grau de risco, pois ela está representando o produtor na transação.

Já quanto às incertezas, uma vez que Thompson Jr. (1995) afirma que elas estariam à informação incompleta, ao tomador de decisão cabe a tarefa de buscar o máximo possível de informações existentes acerca da atividade (com informações passadas - que servem como parâmetro de análise e experiência, e futuras, na tentativa de prever situações e possibilidades de enfrentamento e soluções). Embora muitos fatores possam ser dimensionados, é necessário destacar a propriedade da colocação de Simon (1965) quando se refere a necessidade de

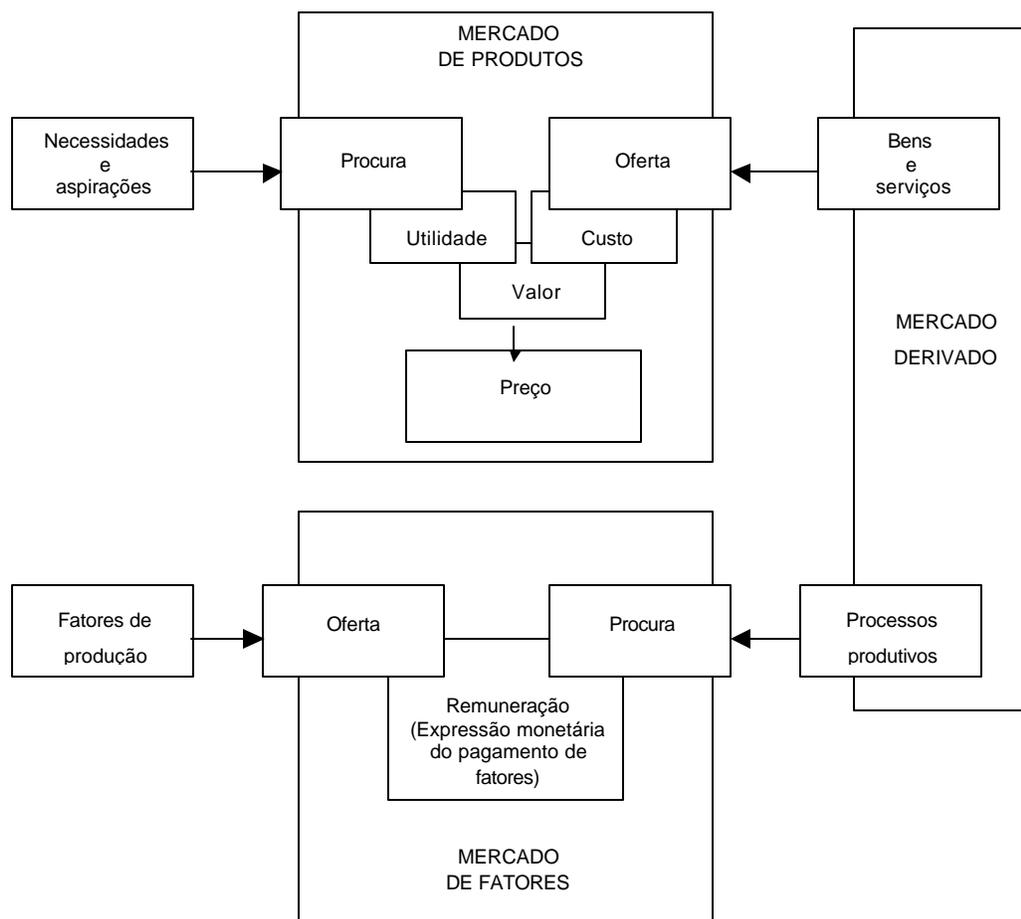
considerar a racionalidade limitada do decisor, pois por mais bem informado que esteja e experiente que seja, pode-se deparar com situações inéditas.

Diante disso, pode-se perceber que a elaboração de estratégias necessita levar em consideração informações passadas e futuras acerca do que se está manipulando (no caso do presente estudo, a soja), principalmente quando se quer minimizar os riscos que a tomada de decisão, quando da implementação da estratégia, pode oferecer. Nesse sentido, embora existam incertezas que poderão afetar a estratégia, se o tomador de decisão tiver considerado o máximo possível de variáveis influentes, por exemplo, no mercado em que ele está inserido a probabilidade de risco poderá ser menor e mais bem preparado se estará para fazer frente às incertezas.

Por fim, deve-se destacar que a tomada de decisão decorre de situações oriundas de um ambiente onde as instituições estão inseridas, que é chamado de estrutura de mercado. Dada a importância desse ambiente, buscou-se referenciais que pudessem subsidiar o seu melhor entendimento.

3.1.2 Estruturas de mercado

O termo mercado, em sua acepção primitiva, se referia a um determinado local onde produtores e consumidores se encontravam para negociar. Segundo Rossetti (1997), a palavra abrange mais do que o local físico. Trata-se da acepção econômica, que ultrapassa a geográfica, permanecendo a existência dos dois atores fundamentais para a sua concretização: o ofertante e o demandante. Essa definição pode ser mais bem visualizada na figura 2.



Fonte: Rossetti, 1997, p. 396.

Figura 2: O conceito econômico de mercado.

Conhecendo-se o conceito econômico de mercado e podendo identificar os agentes que nele estão envolvidos, percebe-se que essa estrutura pode ser aplicada para qualquer tipo de produto. São os níveis de oferta e de procura que determinarão o padrão de desempenho do mercado. Assim, quando houver maior procura em relação a oferta, diz-se que o mercado está firme; quando oferta e procura apresentam-se equilibradas, o mercado está estável; quando a oferta supera a procura, o mercado está frouxo. Desta forma, o desempenho do mercado é

definido pelos movimentos entre oferta e procura, ou seja, os deslocamentos para mais e para menos nas curvas de oferta e de demanda (ROSSETTI, 1997).

Entretanto, para que se tenha um melhor entendimento desses movimentos, torna-se necessário a descrição das diferentes estruturas de mercado. Embora as estruturas de mercado abranjam o número de agentes envolvidos, as suas formas de comportamento, e a natureza do fator de produção ou do produto, a classificação descrita no quadro 1 é a aquela proposta por H. Stackelberg, em 1934, e baseia-se no número de agentes envolvidos, tanto pelo lado da oferta como pelo lado da procura.

Quadro 1: Classificação de Stackelberg

Procura	Oferta	Um só vendedor	Pequeno número de vendedores	Grande número de vendedores
Um só comprador		Monopólio bilateral	Quase Monopsônio	Monopsônio
Pequeno número de compradores		Quase-Monopólio	Oligopólio bilateral	Oligopsônio
Grande número de compradores		Monopólio	Oligopólio	Concorrência perfeita

Fonte: Rossetti, 1997, p. 398.

Como se pode observar, a classificação proposta por Stackelberg destaca, baseado no número de agentes que intervêm no mercado, nove estruturas possíveis, das quais se faz uma breve descrição a seguir:

- Monopólio bilateral - ocorre quando, pelo lado da procura, existir um só comprador e pelo lado da oferta um só vendedor;
- Quase-monopsônio - caracteriza-se pela existência de pequeno número de vendedores diante da existência de um só comprador;
- Monopsônio - dá-se quando da existência de um grande número de vendedores e um só comprador;

- Quase-monopólio - quando houver pelo lado da procura um pequeno número de compradores e pelo lado da oferta, apenas um vendedor;
- Oligopólio bilateral - caracteriza-se pela existência de pequeno número de compradores e igualmente pequeno número de vendedores;
- Oligopsônio - ocorre quando existir um pequeno número de compradores e um grande número de vendedores;
- Monopólio - é definido quando existir um grande número de compradores e apenas um vendedor;
- Oligopólio - caracteriza-se pela existência de grande número de compradores e pequeno número de vendedores;
- Concorrência perfeita - caracteriza-se pela existência de grande número de compradores e grande número de vendedores.

Rossetti (1997) destaca a prevalência, em alguns setores, de algumas estruturas. É o caso, por exemplo, do oligopsônio e do oligopólio.

Uma outra proposição sobre classificação de estruturas de mercado foi feita por J. Marshall, e deriva da classificação proposta por Stackelberg, porém, acrescenta formas que podem apresentar a oferta e a procura. Por julgar que a classificação proposta por Stackelberg é suficiente para caracterizar a estrutura onde se inserem as cooperativas, na realização de sua comercialização, faz-se apenas uma breve descrição da classificação de Marshall.

Os elementos complementares que este autor acrescenta derivam das estruturas configuradas por Stackelberg, classificando-as como atomizadas (pressupõe-se um número elevado de produtores e de consumidores), moleculares (quando oferta e procura forem

exercidas por pequeno número de compradores e de vendedores) e monolíticas (quando existir apenas um agente pelo lado da oferta e também apenas um pelo lado da procura), ou seja, essas formas estariam associadas ao comportamento dos agentes e à natureza dos produtos. Além dessas três formas, essa classificação contempla duas caracterizações referentes às condições do mercado que são a de viscosidade e de fluidez. A primeira caracteriza-se pela situação em que ocorrerem obstáculos à sinalização perfeita dos preços no mercado de produtos e de remunerações no mercado de fatores. Já a segunda caracteriza-se pelo fato de não existirem obstáculos à livre atuação da oferta e da procura (ROSSETTI, 1997, p. 400).

De um modo geral, essas duas classificações apresentam quatro estruturas de referência, que são a concorrência perfeita, o monopólio, o oligopólio e a concorrência monopolística.

No caso do presente estudo, o que se pode verificar é que as cooperativas que vendem soja enfrentam uma estrutura de mercado caracterizada como Oligopsônio (não sendo pertinentes classificá-lo quanto a sua forma ou caracterização), pois são algumas poucas empresa (processadoras/esmagadoras) que dominam a compra da soja num mercado composto por muitos vendedores.

Nesse sentido, a tomada de decisão, da Cooperativa, quanto a sua venda, diante dessa estrutura oligopsônica, restringe-se a procurar o melhor momento de preço para vender. Em termos de estratégia, uma alternativa é tentar aumentar o seu volume de venda, para poder obter preços diferenciados pelo volume comercializado. Partindo dessa estrutura de mercado, é importante situar, a partir de agora, a comercialização agrícola e mais especificamente a de soja, a qual é realizada nesse mercado oligopolizado e com preços estabelecidos em nível internacional.

3.1.3 Comercialização Agrícola

O ato de comercializar um produto agropecuário envolve uma série de atividades e acontecimentos que se efetuam quando um produto e os serviços correlatos são movimentados de sua produção inicial até serem disponibilizados ao consumidor (BRUM, 1983a). O consumidor estará, portanto, buscando o atendimento de suas necessidades por meio do produto adquirido. Essas necessidades são supridas quando tal produto apresentar então uma utilidade. Segundo o autor, um produto pode apresentar quatro tipos de utilidades, quanto a sua forma, tempo, lugar e posse.

A utilidade da forma surge na medida em que ocorre o processamento das matérias-primas, caracterizando-se pela mudança na aparência dos produtos; a utilidade de tempo, insere-se no produto quando da sua colheita e armazenamento até que se torne necessário o seu consumo (a possibilidade de armazenamento do produto lhe confere maior utilidade do que aos que não o podem); a utilidade de lugar acontece por meio do transporte (quando a mercadoria é transportada de um ponto onde não poderia ser usada para outro onde o será); e a utilidade de posse acontece quando um produto é passado de um comprador para outro dentro da mesma cadeia de mercado. Na maioria dos casos são os intermediários que acrescentam essas utilidades aos produtos, devido às dificuldades dos produtores e a impossibilidade dos consumidores finais em o fazerem.

Por outro lado, Brum (1983a), apresenta uma divisão teórica do processo de comercialização, na qual indica que tal processo possui funções e serviços (os quais compreendem todas as atividades exercidas para que o produto esteja disponível ao

consumidor - da "propriedade à prateleira"), sendo estes complementares àqueles. No caso das funções do processo de comercialização, o autor apresenta a "reunião", que tem por objetivo um melhor aproveitamento de instalações (armazenagem, transporte, equipamentos de beneficiamento e de classificação...), evitando dispêndios em atividades com pequenos volumes. Uma segunda função seria a de processamento, com a qual busca-se dar a forma adequada ao produto primário de maneira e ao gosto da utilização do consumidor. A terceira e última função seria a distribuição, que tem como objetivo a localização e prospecção de mercados potenciais.

No caso dos serviços tem-se o acondicionamento que é posterior ao processamento e consiste em guardar ou embalar, os produtos primários processados, em forma, tamanho e quantidades acessíveis e ao gosto do consumidor. Com o acondicionamento visa-se reduzir volume, facilitar manuseio, evitar deterioração e desperdício. Um outro serviço é o controle e classificação de qualidade, o qual consiste na separação do produto em lotes com a mesma característica de qualidade. Esse serviço ocorre conjuntamente com inspeções que visam a correta classificação para poder oferecer o melhor produto ao consumidor final.

Por fim, tem-se os serviços transporte e armazenagem. O primeiro perpassa as atividades de "reunião" até a "distribuição" dos produtos. Assume fundamental importância por ser responsável em grande parte dos custos de comercialização. No caso do serviço de armazenagem, o mesmo é considerado de grande relevância, sobretudo devido a oscilações de preços e volumes de produção. Nesse aspecto, desempenham importante papel, as infra-estruturas estatais, privadas e cooperativas.

Paralelo a isso, pode-se proceder a uma análise institucional, ou seja, estudar as diversas agências ou empresas/estruturas comerciais/instituições que conduzem/executam o processo de comercialização (quanto as funções e serviços). Essas instituições normalmente

dirigem os mecanismos de mercado, exercendo pressões e procurando conduzir a opinião pública. Nesse contexto, surgem os chamados intermediários do processo de comercialização, ou seja, as instituições que se especializam em diversas funções e serviços (transporte, armazenagem, beneficiamento ...). Assim, Brum (1983a), classifica os intermediários como sendo os *comerciantes* que são agentes que têm a posse do produto, e podem ser varejistas (compradores do produto para revenda direta ao consumidor) e atacadistas (vendedores para o varejista e para outros atacadistas). Uma outra classe de intermediário, definida pelo autor, são os *agentes* que agem como representantes de seus clientes, são conhecedores do mercado e sua função básica é aproximar compradores e vendedores de forma a ocorrer a realização do negócio. Por fim, o autor cita os *especuladores* que são aqueles que buscam a posse do produto para obterem lucros diante de mudanças nos preços. A existência dos especuladores é considerada importante pois a manutenção da estrutura de preço depende das suas atuações. Por fim, as organizações promotoras, que são as agências que auxiliam os intermediários em suas tarefas, como por exemplo as bolsas de mercadorias, promovendo leilões.

No caso da agricultura brasileira, diante da escassez de recursos financeiros a partir do início dos anos de 1980, quando o governo federal, que até então oferecia crédito abundante e facilitado aos agricultores, diminuiu sua participação como fornecedor de recursos financeiros, fazendo com que essa atividade se transferisse ao setor privado⁶, desempenham papel

⁶ Os financiamentos rurais brasileiros passaram a existir com a criação, no ano de 1965, do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), instituído com o objetivo de inserir a agricultura no processo de modernização da economia brasileira. O crédito era oferecido para incentivar o uso e a utilização dos insumos modernos, a fim de aumentar a produtividade e tornar os produtos brasileiros mais competitivos no âmbito interno e também no exterior. Entretanto, com a intensificação do déficit fiscal nos anos de 1980, ocorreu uma significativa redução de recursos alocados para o financiamento tradicional da agricultura, e as baixas taxas de juros e os subsídios do governo cederam lugar a taxas de juros altas e prazos curtos para pagamento de financiamentos, reduzindo os incentivos diretos do governo à agricultura (PINTO, 1980).

fundamental os financiamentos agropecuários alternativos, assumidos por cooperativas, empresas fornecedoras de insumos, agroindústrias e exportadoras, com o objetivo de fornecer recursos financeiros ou mesmo insumos aos produtores, por ocasião do plantio.

Essas formas de financiamentos alternativos são descritas por Marques e Mello (1999, p. 9-14), como: Troca Insumo x Produto (escambo) - caracterizada pelo fornecimento de insumos para o plantio, em troca de produto no momento da colheita; e a Venda Antecipada (no caso da soja, conhecida como soja verde) geralmente realizada para agroindústrias, como forma de antecipação de recursos (também com compromisso, por parte do produtor, de entregar o produto no momento da colheita). Paralelo a isso, existem ainda os financiamentos formais, que têm a finalidade de fornecer recursos para custeio, comercialização e investimentos, sendo eles⁷:

- *Preço Mínimo*: caracteriza-se como uma garantia de compra da produção oferecida pelo governo federal. Sua finalidade é proporcionar segurança e orientação ao produtor, uma vez que é fixado antes do plantio. Assim, o agricultor tem melhores condições para escolher o produto que julga mais vantajoso plantar. O preço mínimo foi criado para se tornar um preço-piso para a comercialização agrícola e evitar que os agricultores tenham prejuízos com a eventual queda de preços de seus produtos, principalmente na época da colheita. Por intermédio do preço mínimo, o produtor pode vender sua produção ou financiar sua armazenagem. Atualmente o preço mínimo serve de referência para os outros instrumentos da comercialização agrícola.

- *Empréstimo do Governo Federal (EGF)* - mecanismo de financiamento à estocagem que permite ao produtor aguardar uma melhor época para a venda da produção, evitando, assim, o excesso de oferta na época da colheita, o que induziria a quedas bruscas nos preços.

⁷ Segundo informações disponíveis no site www.agov.br/spa, com acesso em 05/09/2002.

Os preços mínimos servem de referência para definir o valor do financiamento. É também objetivo deste empréstimo proporcionar capital de giro para que as indústrias possam adquirir dos produtores e de suas cooperativas, a preços nunca inferiores aos preços mínimos vigentes, a matéria-prima necessária às suas atividades. Com o EGF (diferentemente da modalidade AGF, descrito mais adiante), não ocorre a venda da produção por parte do produtor, mas apenas à vincula como penhor do empréstimo que recebe. O prazo do EGF varia de acordo com o produto e a época da contratação. Durante o período de financiamento, o produtor poderá, a qualquer momento, quitar o empréstimo e realizar a comercialização, se os preços de mercados forem compensadores. Poderá também vender o produto ao governo (AGF). Existem duas modalidades de EGF, formalizadas através de contratos com opção de venda (COV) e sem opção de venda (SOV).

No caso do EGF - COV, considerado uma modalidade de seguro (proteção) contra a queda de preços, o que ocorre é que o produtor ou a cooperativa obtêm o direito (mas não a obrigação) de vender sua produção a um valor pré-estabelecido (chamado de preço de exercício), na data de vencimento do contrato. Normalmente, o preço de exercício é superior ao preço mínimo do respectivo produto. O governo, por intermédio da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) vende os contratos por meio de leilão público organizado pelas Bolsas de Mercadorias. O preço pago para adquirir um contrato chama-se prêmio. O lançamento dos contratos de opção ocorre geralmente quando os preços pagos aos produtores estão baixos (na época da colheita) ou quando o governo quer estimular o plantio de um determinado produto.

Ainda existe a possibilidade de recompra ou repasse dos contratos de opção de venda, que se constitui numa subvenção econômica, concedida pelo governo com o objetivo de indenizar a diferença entre os preços de exercício das opções de venda adquiridas do governo e os preços praticados no mercado, desonerando-o da obrigação de adquirir o produto. No

caso da recompra, o produtor ou cooperativa titular da opção de venda, ao participar do leilão público e arrematar o prêmio, ganhará o direito de receber o valor da subvenção econômica, objeto do leilão, e perderá o direito de exercer a opção de venda originalmente contratada. No caso do repasse da opção de venda, este se constitui no pagamento de um bônus a qualquer interessado que assumira a obrigação de receber o produto em substituição à Conab, devendo honrar, em comum acordo com o detentor da opção, todas as obrigações previstas no contrato.

Já no caso do Empréstimo do Governo Federal (EGF) - Sem Opção de venda, pelo fato de não ser proporcionado o direito de venda o que ocorre é a possibilidade de prorrogação da dívida do vendedor com o banco financiador, no aguardo da reação dos preços.

- *Aquisição do Governo Federal (AGF)*: caracteriza-se pela venda, por parte do produtor ou cooperativa, da produção ao governo. Seu objetivo é garantir o preço mínimo para os produtos agrícolas a fim de manter o nível de renda dos produtores. Por meio deste instrumento, o governo adquire os excedentes em anos de safras abundantes para posterior retorno ao mercado em anos de escassez. Funciona, assim, como um mecanismo de equilíbrio entre a oferta e a demanda de uma safra para a outra - ora atendendo aos produtores ora aos consumidores. A AGF é importante porque, por seu intermédio, o governo garante efetivamente o preço mínimo quando os preços de mercado estão abaixo dele. Mas tem uma desvantagem: se os preços de mercado sobem depois de vendida a produção ao governo, o agricultor não pode mais se beneficiar da alta.

- *Prêmio de Escoamento do Produto (PEP)*: que tem como objetivo promover a garantia de preços ao produtor e às cooperativas, sem a necessidade de aquisição da produção. Por esse sistema, o governo paga um prêmio para que os consumidores do produto o adquiram diretamente dos agricultores ou cooperativas a um preço pré-estabelecido

(geralmente preço mínimo). Esse prêmio equivale, em média, à diferença entre o preço garantido e o de mercado. É oferecido por intermédio da Conab, em leilões públicos organizados pelas Bolsas de Mercadorias. Dessa forma, o governo promove a garantia de preços aos produtores e, ao mesmo tempo, evita incorrer em despesas de estocagem e transporte do produto, muitas vezes com custos elevados e risco de deterioração e desvios.

- *Cédula do Produto Rural (CPR) com Liquidação Física*: título que se constitui numa promessa de entrega de produtos rurais e que pode ser emitido pelos produtores e suas associações, inclusive cooperativas. A CPR é endossável e exigível pela quantidade do produto nela previsto. Sua liquidação só é permitida por meio da entrega física da mercadoria ou por meio de liquidação financeira. Com a CPR com liquidação física, o produtor antecipa a venda da produção, principalmente com a finalidade de obter recursos para custear o plantio. A negociação pode ser feita nos mercados de bolsas e de balcão, desde que registrada em sistema de registro e de liquidação financeira, administrado por entidade autorizada pelo Banco Central. Para dinamizar e tornar mais atraentes e seguras essas operações, o Banco do Brasil e outros bancos concedem aval aos emitentes da CPR, mediante a cobrança de comissão. O Banco do Brasil também realiza leilões das CPRs por ele avalizadas. Além disso, existe a CPR "Export", criada pelo Banco do Brasil. Trata-se de uma Cédula de Produto Rural destinada à venda de produtos agropecuários no mercado internacional, com entrega física.

Já a CPR com liquidação financeira, além das características da CPR Física, possui a possibilidade do pagamento em dinheiro na data de vencimento do título. Por intermédio da CPR com Liquidação Financeira, outros agentes econômicos (investidores externos, fundos de investimento ou fundos de pensão) podem participar do financiamento ao setor rural, diminuindo os custos para o produtor.

Ao fazerem a venda antecipada da produção, tanto o agricultor como a cooperativa poderão optar pelo uso da CPR com liquidação física ou pela CPR com liquidação financeira. No caso da CPR com Liquidação Financeira, terá que ser definido um preço de referência (ou índice de preços) para determinar seu valor na data do vencimento. Tem as mesmas características da CPR Física, mas possibilita o pagamento em dinheiro na data de vencimento do título.

- *Equivalência - Produto*: modalidade criada a partir da safra 1993/94 com o objetivo de reduzir a incerteza dos produtores quanto à variação da dívida de custeio entre o plantio e a colheita. Por intermédio desse mecanismo é permitida a quitação da dívida em dinheiro ou mediante a entrega do produto financiado. São beneficiários desse mecanismo apenas os produtores enquadrados no Programa Nacional da Agricultura Familiar (Pronaf). Se o produtor escolher essa alternativa, o banco providenciará a venda do produto ao governo, por meio do Banco do Brasil (sob a forma de Aquisição do Governo Federal - AGF).

- *Nota Promissória Rural (NPR) - Duplicata Rural (DR)*: trata-se de títulos de crédito rural, emitidos exclusivamente para a compra e venda de produtos de natureza agrícola, extrativa ou pastoril. A NPR é emitida pelo comprador (geralmente uma agroindústria ou beneficiador) e a DR pelo vendedor (normalmente uma cooperativa, beneficiador de semente ou mesmo um produtor). A NPR se constitui em promessa de pagamento de um determinado produto objeto da comercialização (venda a prazo). Ambos os títulos são objetos de desconto por parte dos agentes financeiros, de modo a antecipar para o produtor ou a cooperativa o valor de sua venda a prazo. Os bancos podem aplicar até 5% das exigibilidades bancárias⁸ nos financiamentos desses títulos, com taxas de juros de 8,75% ao ano, sem correção.

⁸ A exigibilidade bancária se constitui de um percentual dos depósitos à vista no sistema bancário, obrigatoriamente destinados ao crédito rural.

Deve-se destacar que, além desses mecanismos de apoio e incentivo à comercialização, existem outros mecanismos que podem ser utilizados, embora com outra finalidade, como é o caso, por exemplo, da atuação em mercados futuros. Nesse caso, a finalidade é oferecer redução no risco de preços no momento da comercialização⁹.

Independente da alternativa utilizada de financiamento, no momento da comercialização, Marques (1999, p. 38) salienta que existem quatro tipos de mercados, nos quais as *commodities* podem ser negociadas: *mercado físico ou disponível*, onde são negociados produtos em troca de recebimento de dinheiro; *mercado a termo*, onde se acerta o preço e necessariamente ocorre entrega do produto; *mercado de opções*, onde se negociam contratos de opções; e *mercado futuro*, considerado uma evolução dos contratos a termo. As formas de negociação nesses mercados, no caso do mercado físico ou disponível e a termo, conforme a acepção da palavra, negociam-se produtos em troca de dinheiro e aqueles são entregues pelos vendedores aos compradores. Os dois mercados que apresentam diferenciação são o mercado de opções e o mercado futuro. No primeiro, a atuação se dá por meio da compra e da venda de opções, ocorrendo o pagamento de um certo valor para se ter o direito, mas não a obrigação, de se escolher determinado curso de ação no mercado (comprar ou vender um produto a um preço pré-determinado). Já no segundo, a atuação é por meio de contratos futuros, os quais são uma obrigação, legalmente exigível, de entregar ou receber uma determinada quantidade de uma mercadoria, de qualidade pré-estabelecida, pelo preço ajustado no pregão¹⁰.

No Brasil, segundo Santana e Campos (1995), a comercialização agrícola baseava-se em políticas de intervenção do governo, as quais visavam controlar preços dos produtos e

⁹ Para maiores detalhes sobre mercado futuros, acessar o site www.bmf.com.br.

¹⁰ O mercado futuro, inicialmente, era utilizado para viabilizar a entrega da mercadoria. Atualmente menos de

garantir o suprimento dos mesmos. O controle de preços tinha como alvo basicamente manter a inflação sob controle, enquanto a garantia de suprimento era a manutenção de uma “oferta de alimentos suficiente para atenuar os problemas de escassez e da pressão social dos centros urbanos” Lopes (1980) *apud* Santana e Campos (1995, p. 285).

Na prática, tal intervenção governamental imprimia um novo caráter ao papel do governo, fazendo com que este passasse a controlar diretamente a intermediação comercial, comprando, armazenando e vendendo os produtos agrícolas. Os autores destacam que, para o atendimento de tais atividades, o governo desenvolveu igualmente uma estrutura de armazenagem, transporte e distribuição.

Diante disso, pode-se perceber que a comercialização é um fator determinante para a atividade produtiva. Por isso, é importante que ela seja bem planejada e tenha condições de ser executada, daí a necessidade da existência de financiamentos (formais e informais), como alternativas de viabilização do processo. Especificamente no caso da soja brasileira, a título de complementação e alerta, encontra-se em Gasques et al. (1998)¹¹, que a fase de comercialização desse produto é o momento em que a soja brasileira perde seu poder de competitividade, devido ao peso dos impostos e do transporte, pois estes oneram os custos do produto brasileiro. Entretanto, como o presente trabalho não se propõe a estudar os entraves à comercialização, pois tratará sobre estratégias para fazê-la, não se procurou aprofundar informações acerca desses problemas, não menos relevantes para o processo de

2% dos negócios são concretizados com a entrega física da mercadoria (MARQUES e MELLO, 1999).

¹¹ Esta afirmação faz parte de um estudo referente ao diagnóstico sobre a soja no Mercosul, desenvolvido pelo IPEA em 1993, comparando os custos de produção e comercialização entre Brasil, Estados Unidos e Argentina. O mesmo mostra que o custo de produção mais elevado é nos Estados Unidos com US\$ 184,4/ton., seguido do Brasil com US\$ 171,5/ton., e da Argentina com US\$ 113,4/ton.

comercialização do produto. Assim, o próximo ponto a ser abordado refere-se às estratégias de comercialização.

3.1.4 Estratégias de Comercialização

Para Ansoff (1990), estratégia é uma ferramenta de ajuda para lidar com turbulências às quais as empresas estão expostas. A estratégia pode então ser definida como um instrumento de decisão e posteriormente de escolha alternativas. Porter (1999), define estratégia como a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. Esse mesmo autor também salienta que estratégia é criar uma posição "exclusiva e valiosa", envolvendo um diferente conjunto de atividades. A necessidade da criação de estratégias surge do fato de que é preciso se posicionar diferentemente dos concorrentes.

Mintzberg, *apud* Gaj (1993), define estratégia como: uma forma de pensar o futuro; algo integrado ao processo decisório; um procedimento formalizado e articulador de resultados; e uma programação de atividades. Assim, de um modo geral a estratégia deve ser vista como algo importante para a organização pois ela poderá facilitar à empresa o alcance de seus objetivos.

A respeito da formulação da estratégia, Mintzberg *apud* Oliveira (1992), informa que a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os tomadores de decisão traçam novos rumos para a organização. A estratégia pode ser resultado de duas coisas: um problema imposto aos tomadores de decisão, ou da busca de novas oportunidades. Muitas vezes a estratégia é definida em ambiente turbulento e nem sempre se tem a melhor informação.

Entretanto, esse autor sugere que é com o passar do tempo e com estratégias condutoras ao sucesso que o tomador de decisão vai aperfeiçoando sua visão estratégica de forma a ela tornar-se cada vez mais realista.

No caso específico das estratégias de comercialização, os tomadores de decisão devem levar em consideração as metas a serem atingidas bem como os recursos disponíveis para tanto. Para se definir uma estratégia de comercialização, alguns quesitos precisam ser observados, como por exemplo: o nível de participação do produto no mercado, o comportamento dos preços do produto ao longo de uma série histórica, a influência do volume a ser comercializado no volume global comercializado; e os fatores que fazem com que a comercialização seja necessária em determinado momento. Enfim, ao tomador de decisão cabe conhecer o máximo possível do mercado, no qual o produto que ele irá comercializar, está inserido.

Assim, formular uma estratégia de comercialização depende, além de ter informações passadas e futuras do mercado (em termos de volumes, preços e tendências), saber identificar o melhor momento para realizar a transação de forma a aproveitar as oportunidades oferecidas. Além disso, é necessário conhecer instrumentos de comercialização e as formas de utilizá-los, sobretudo num mercado onde se comercializam produtos padronizados, no caso *commodities*. Nesse sentido, Ghemawat (1986) salienta que sempre haverá espaço para manter uma estratégia sendo útil, pois os concorrentes podem "não ter as mesmas opções que você tem". Por isso, a comercialização de soja, embora seja uma atividade que não apresenta diferença nas práticas de um ano para outro e nem mesmo ao longo de anos, à exceção de formas que permitem obter ganhos diferenciados, é necessário que se conheça as possibilidades existentes e entre elas saiba-se fazer a escolha para a realização de maior ou menor volume de transações e conseqüentemente possibilidades de ganhos.

A esse respeito, algumas questões devem ser levadas em consideração, no momento da elaboração de estratégia. Destaque-se a influência do câmbio no preço do produto comercializado (sobretudo, no caso da soja, produto com principal destino a exportação), que provoca alterações nos volumes de produção, de exportação e importação. Também devem ser destacadas alterações na política tributária que apresentem reflexos nas exportações brasileiras.

3.1.5 A influência do câmbio e de outros fatores no mercado da soja

Segundo Bressan Filho (1999), o câmbio desempenha papel de regulador no comércio internacional, pois "quanto maior for a taxa de câmbio maior será a quantidade de moeda nacional necessária para pagar os produtos e serviços importados e maior a quantidade de moeda nacional recebida pela venda de produtos e serviços ao exterior".

Segundo Ratti (2001), o mercado cambial é composto, na maior parte, por exportadores, importadores, bolsas de valores, bancos e corretores. Entretanto, todos os outros elementos que tenham transações com o exterior, também fazem parte desse mercado. Os exportadores se constituem como vendedores de divisas provenientes de exportações. É o caso dos agentes que operam com soja no mercado internacional, os quais, vistos pela ótica do mercado brasileiro, e de sua inserção no mercado internacional, são caracterizados como exportadores. Todavia, esses exportadores submetem-se a alguns regulamentos existentes no mercado cambial, que são administrados pelos bancos, centralizando compras e vendas de divisas (RATTI, 2001, p.117). Por outro lado, sempre que ocorrer uma transação de venda ou compra de divisas, esta deverá ser feita utilizando-se a taxa de câmbio. A taxa cambial pode

ser indicada de duas maneiras. Uma delas é quando se indica o número de unidades de moeda estrangeira necessário para adquirir uma unidade de moeda nacional, chamado de câmbio certo, ou método indireto. A segunda maneira é quando se indica o número de unidades de moeda nacional necessário para adquirir uma unidade de moeda estrangeira, chamado de câmbio incerto, ou método direto (RATTI, 2001, p.122). Na prática, no Brasil, se trabalha com o método direto, ou seja, geralmente é indicada a quantidade de reais que é necessária para compra um dólar dos Estados Unidos, um euro etc.

Quanto a formação das taxas de câmbio, encontra-se em Foschete (2001) que existem dois determinantes. De modo geral, ou ela é determinada pelo livre funcionamento das forças de mercado (resultando nas chamadas *taxas flexíveis ou flutuantes*), ou é fixada e administrada pela autoridade monetária, isto é, o Banco Central (neste caso, constitui-se a chamada *taxa de câmbio fixa*). Especificamente no caso do Brasil, encontra-se em Ratti (2001, p. 244) que o mercado cambial compreende dois segmentos, ou seja, o mercado de taxas flutuantes e o mercado paralelo ou negro¹². Merece destaque a administração de da política cambial por meio do sistema de bandas cambiais, que são intervalos dentro dos quais a taxa de câmbio pode flutuar livremente (CARVALHO e SILVA, 2000). Entretanto, este sistema não está sendo usado na economia brasileira, embora o tenha sido, no passado recente, entre os anos de 1995 e início de 1999.

¹² Deve-se destacar que, no Brasil, a posição de câmbio de taxa flutuante resulta da união desta com a de taxas livres, a partir de 01/02/99, conforme resolução nº 2.588 de 25/01/99, do Banco Central do Brasil (RATTI, 2001, p. 246). Uma outra referência deve ser feita à existência da taxa de câmbio paralela: a existência dessa modalidade está relacionada a estabilidade da economia de um país. Em países desenvolvidos, com economias estáveis, não existe câmbio paralelo, pois o acesso a moedas estrangeiras é facilitado pelas instituições financeiras.

Um outro ponto de destaque em relação ao mercado cambial diz respeito à variação e/ou oscilação dos valores das taxas de câmbio. Sabe-se que essas oscilações são decorrentes de quedas ou elevações na oferta e na demanda pela moeda em questão. Assim, para o caso do mercado da soja, que tem seu preço de exportação estabelecido em dólares estadunidenses, Bueno (2001) salienta que, pelo fato de o Brasil não ser o principal fornecedor de soja no mercado mundial, caracterizando-se como *price taker*¹³, qualquer oscilação na taxa de câmbio pode resultar em alterações no preço do produto no mercado interno¹⁴. Sendo *price taker*, o país submete-se a utilização, como referência, do preço estabelecido pelo mercado internacional que, para a soja, são as cotações do contrato futuro de soja da Bolsa de Chicago (CBOT), determinadas em dólares por *bushel*¹⁵. Nesse sentido, deve-se destacar a influência exercida pelo volume da brasileira no contexto mundial. Embora o Brasil seja um *price taker*, uma oscilação, elevando-se ou reduzindo-se sua produção, será refletida nos preços no mercado internacional (leia-se cotação na Bolsa de Chicago).

Sobre esse assunto, encontra-se em Bressan Filho (1999), que a desvalorização da moeda brasileira, em janeiro de 1999¹⁶, provocou um aumento nos custos dos importadores

¹³ *Price taker*, na linguagem de mercado quer dizer "tomador de preço". Conforme o autor faz referência ao Brasil, é a situação onde é preciso submeter-se ao preço estabelecido nas praças internacionais de exportação, não tendo condições, portanto, de influenciar para modificá-lo. Do contrário, o Brasil seria um *price maker* (promotor de preço) (BUENO, 2001).

¹⁴ Deve-se destacar que, embora o câmbio exerça influência nos preços do produto no mercado interno, ele não é o único responsável por todas alterações nos mesmos, pois as situações de oferta e demanda também apresentam reflexos nos preços da soja.

¹⁵ Unidade de medida norte-americana e equívale, no caso da soja, a 27,214 quilos.

¹⁶ Nesse sentido, Brum (2001, p. 155) destaca que a decisão de desvalorizar o Real (em relação ao dólar estadunidense) surgiu da constatação de que a moeda brasileira estava muito valorizada. Entretanto, como o câmbio era considerado "âncora" do Plano Real, o governo optou pela intervenção do Banco Central do Brasil,

que compravam produtos no exterior e um aumento de receita, na mesma dimensão da valorização cambial, dos exportadores nacionais. Esse mesmo autor afirma ainda que uma mudança cambial provoca ajustes de preços, geralmente criando um movimento de elevação. Ao se considerar os produtos agropecuários, Bressan Filho (1999) salienta que um movimento de desvalorização da moeda brasileira gera dois efeitos importantes para a produção agrícola. O primeiro é o aumento da receita dos agricultores que cultivam os produtos beneficiados pelos novos preços. A maior lucratividade dessas lavouras aumenta a competitividade dos produtos brasileiros no mercado externo. O segundo efeito é o aumento dos custos de produção de todas as lavouras em face do aumento dos preços dos adubos e defensivos, insumos indispensáveis ao processo produtivo.

A esse respeito, Brum (2002), informa que, no mercado agrícola, na prática, os reflexos de uma valorização da moeda brasileira, geralmente são vistos primeiramente nos preços recebidos pelos produtores e somente depois, nos preços pagos por eles. Ocorreria o seguinte: no caso dos insumos, geralmente a matéria-prima é importada e as empresas trabalham com estoques, já adquiridos com uma cotação da moeda internacional mais elevada.

Por outro lado, a implantação do Plano Real trouxe consigo estabilização econômica, e proporcionou alterações no setor agrícola brasileiro. Trata-se de mudanças nos níveis de produção, as quais aumentaram por consequência as exportações, que apresentaram importantes transformações. Transformações estas que representaram alterações nos níveis de produção das culturas, exportações e, principalmente, aumentos nas importações e nos preços relativos agricultura/indústria. A produção agrícola brasileira teve comportamentos diferentes

com a adoção do regime de bandas cambiais, atuando de forma a proporcionar uma desvalorização gradual da moeda brasileira. Esse fato, no entanto, não foi eficiente e o governo foi obrigado a deixar o câmbio flutuar a

para produtos destinados ao mercado externo e para os destinados ao mercado interno. A abertura comercial, iniciada em 1990, com a política de valorização cambial, altas taxas de juros internas e restrição de crédito à agricultura, foi a grande responsável pelas quedas nos preços dos produtos destinados ao mercado interno. Problema semelhante não ocorreu com as culturas para exportação, pois as mesmas são dependentes dos preços internacionais, os quais se mostram mais estáveis e seguros. É importante ressaltar que a concorrência imposta pelos bens substitutos é bastante acentuada no mercado de óleos, diferentemente do mercado de farelos, onde o produto derivado da soja ocupa posição privilegiada devido à sua superioridade como fonte de proteínas para nutrição animal.

Por outro lado, com o advento da lei Kandir em 1997, desonerando as vendas externas de produtos básicos e semi-elaborados do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), assistiu-se a um incremento nas exportações de soja em grão e uma diminuição nas exportações de farelo de soja. Além do impacto dessa lei sobre as transações comerciais externas do produto, Brum e Belarmino (2002) enfatizam que o recuo dos preços internacionais do farelo acabou inviabilizando exportações, para muitas empresas, dos derivados da soja. A tabela 10 apresenta volumes referentes à produção, consumo e exportação brasileira do complexo soja. O comportamento dos volumes pode ser melhor visualizado no gráfico 1.

Tabela 10: Oferta e demanda do complexo soja brasileiro, de 1994/95 a 2002/03
(em milhões de toneladas)

Safra	Grão			Farelo			Óleo		
	Produção	Consumo	Exportação	Produção	Consumo	Exportação	Produção	Consumo	Exportação
1989/90	20,1	15,8	4,1	12,2	2,9	8,8	2,9	2,1	0,9
1990/91	15,4	14,2	1,9	10,3	3,3	7,3	2,5	2,1	0,4
1991/92	19,4	14,9	3,7	11,7	3,3	8,4	2,8	2,3	0,6
1992/93	23,0	15,6	4,2	13,2	3,5	9,5	3,2	2,3	0,8
1993/94	25,1	18,4	5,4	14,8	4,5	10,6	3,6	2,4	1,5
1994/95	25,9	20,2	3,5	17,1	5,0	11,6	4,1	2,6	1,7
1995/96	23,2	21,7	3,6	15,9	5,1	11,2	3,8	2,7	1,3

partir de janeiro de 1999.

1996/97	26,2	20,0	8,3	14,6	5,2	10,0	3,5	2,7	1,1
1997/98	31,4	19,9	9,3	16,6	5,9	10,4	4,0	2,7	1,4
1998/99	30,8	21,2	9,5	16,2	6,3	9,7	3,9	2,8	1,3
1999/00	31,3	21,1	8,9	16,9	6,8	10,1	4,1	2,9	1,4
2000/01	34,2	21,6	11,8	16,8	7,0	9,9	4,1	3,0	1,1
2001/02	42,8	24,7	15,0	19,2	7,4	11,7	3,5	3,0	1,8
2002/03*	52,4	28,1	20,5	21,7	8,0	13,9	4,2	3,1	2,3

(*) Estimativa

Fonte: CEEMA, com base em dados da FNP/CONAB/GEPAV/GEAME, Safras & Mercado e Oil World.

Exportações brasileiras de grão e farelo de soja

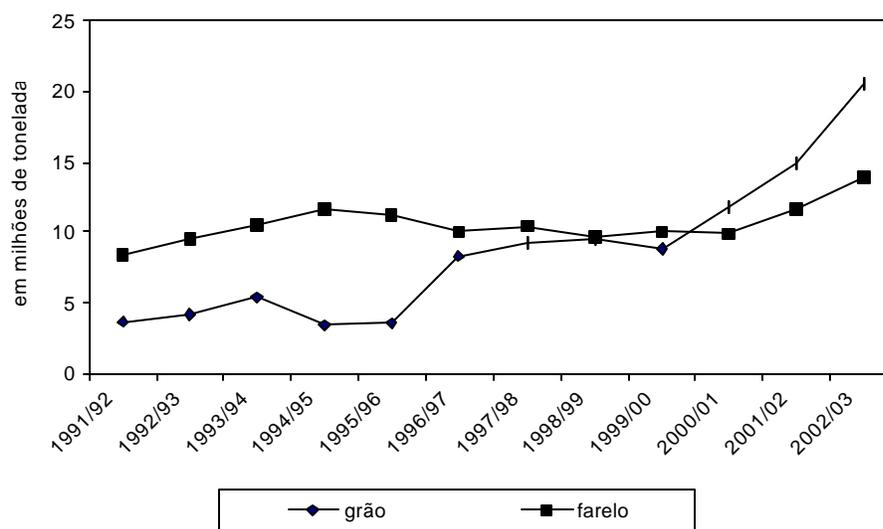


Gráfico 1: Comportamento das exportações brasileiras de grão e farelo de soja

Diante disso, percebe-se reflexos negativos das mudanças tributárias, principalmente sobre as atividades industriais voltadas à exportação. Em contrapartida, um benefício é proporcionado no caso das exportações do grão. Sendo os preços desses produtos estipulados no mercado internacional, a tabela 11 apresenta as suas cotações nesse mercado.

Tabela 11: Complexo soja internacional, cotações no disponível, de 1994 a 2003 (em US\$/tonelada)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
SOJA										
Brasil - FOB Rio Grande	228,72	230,60	283,60	288,11	227,47	172,68	184,18	175,28	193,95	217,84
Brasil - FOB Paranaguá	232,23	236,68	286,01	292,18	228,30	174,77	177,34	176,90	196,49	218,03
EUA - FOB Golfo	237,76	237,23	291,06	294,35	235,27	183,05	191,73	181,69	201,87	229,72
Argentina - FOB Buenos Aires	228,26	225,05	276,83	288,95	223,01	168,19	183,34	168,70	191,67	215,01
EUA - CIF Rotterdam	247,02	245,51	298,32	301,58	243,77	199,85	210,22	201,02	216,21	247,66
FARELO/PELLETS										

Soja, BR, 48% (hipro), FOB Rio Grande	172,30	189,13	269,89	285,14	173,36	154,30	190,19	179,78	172,89	180,69
Soja, pell., 46% FOB Paranaguá	183,14	183,31	161,72	271,09	163,93	142,35	181,92	180,80	173,15	182,18
Soja, pell., BR CIF Rotterdam	207,56	206,00	281,85	301,19	191,01	158,63	204,00	202,51	194,04	213,64
Soja, pell., Arg., FOB Buenos Aires	162,81	165,42	246,43	253,71	149,74	131,62	167,20	160,51	156,62	167,38
ÓLEO DE SOJA										
cru, FOB Rio Grande	585,01	599,49	513,53	542,33	606,94	399,65	311,25	307,80	420,39	492,42
cru, FOB Buenos Aires	580,98	587,00	517,20	539,84	599,56	399,36	304,17	309,36	412,40	478,28

Fonte: CEEMA, com base em dados da SECEX.

Da observação do comportamento das cotações do complexo soja, pode-se observar uma redução dos preços grão e do farelo, principalmente a partir de 1997. Apesar de o óleo apresentar elevação nas suas cotações, sua parcela é menos significativa na composição do preço pois após o esmagamento o farelo tem maior participação sendo 79% deste contra 19% de óleo. Afora isso, deve-se destacar que as cotações do óleo de soja são influenciadas basicamente pela oferta de outros óleos com os quais ele concorre no mercado. Com a crise de produção de óleo de palma na Malásia, em 1997, a partir dessa época os preços do óleo de soja tem se mantido em elevação (PAULA e FAVARET FILHO, 1998). Por outro lado, no momento em que o Brasil passa a exportar mais o grão, estimulado pela desoneração das exportações (amparada pela Lei Kandir), o que se observa é uma redução no preço do mesmo. Nas cotações do farelo assiste-se igualmente uma redução, entretanto, as exportações embora menos beneficiadas que as do grão, também foram crescentes após 1997. Essa redução nas cotações do farelo, de uma certa maneira, encontram compensação nas elevações ocorridas nas cotações do óleo.

3.1.6 Formação dos preços no mercado da soja

A determinação do preço de um produto no mercado é reflexo da satisfação que os consumidores esperam conseguir com o consumo daquele produto. Marques e Mello (1999, p. 30), salientam que ocorre um equilíbrio entre o máximo que os consumidores estão dispostos a pagar e o mínimo que os produtores estão dispostos a receber, ocorre então o chamado preço de equilíbrio. Essa formação de preço resultante das forças de oferta e demanda, é

característica do sistema de livre-mercado e decorre de negociações entre compradores e vendedores e da organização dos mercados. Entretanto, para que essa formação de preço possa ocorrer, é preciso que se identifique o sentido de causalidade desses preços, ou seja, a direção dos preços de origem, uma vez que os produtos agropecuários são produtos com demanda derivada, ou seja, depende da demanda no varejo. Também deve-se observar a elasticidade de transmissão desses preços, ou seja, a forma como os movimentos de preços se transmitem de um nível para outro do mercado.

Em se tratando de transmissão de preços, no caso da soja, a formação do seu preço e de seus dois principais sub-produtos (farelo e óleo¹⁷) inicia-se ao nível do mercado internacional, nas praças internacionais de exportação, com repercussão nos preços FOB¹⁸ no Brasil. Bueno (2001, p. 8) salienta que essa formação de preços é resultante de movimentos de mercado que refletem a oferta e a demanda do produto. Ocorre no entanto, uma adaptação do preço à tendência predominante. Essa adaptação ocorre por meio do sistema de bases ou diferenciais que são um reflexo das "variações de correlação entre os preços verificados" na praça de comercialização e as cotações na Bolsa de Chicago. Na realidade, os preços da soja em grão, FOB porto brasileiro, refletem a conjunção de inúmeros fatores, sendo que são citados por Bueno (2001) como principais, os seguintes: os preços CIF Europa (em especial o preços CIF Roterdã); os custos de fretes oceânicos entre portos brasileiros e os principais portos europeus; a disponibilidade de estoques nos silos portuários; *line up* - número e

¹⁷ O farelo e o óleo de soja são chamados de sub-produtos porque resultam do processamento do grão da soja.

¹⁸ A sigla FOB (*Free on Board*) é um termo utilizado no comércio internacional, e aplicada somente para transporte marítimo. A sigla FOB, juntamente com outras doze siglas, compõe o que é chamado de *Incoterms* (*International Commercial Terms*) ou termos do comércio internacional. A utilização da sigla FOB determina que a mercadoria comercializada será entregue pelo exportador, a bordo do navio no porto de embarque, livre de despesas de transporte, seguro e frete (RATTI, 2001).

capacidade de carga dos navios aguardando atracação nos portos; e diferencial entre as margens médias de processamento de soja na Europa e no Brasil.

No caso do cálculo do preço da soja, ao nível do mercado interno, utiliza-se o chamado Preço Paridade de Exportação (PPE), o qual é calculado a partir da cotação futura do grão de soja na Bolsa de Chicago (para primeira entrega). A essa cotação soma-se ou subtrai-se o prêmio (que pode ter base positiva ou negativa). Após converte-se o volume para toneladas métricas (1.000 quilos). Depois disso, converte-se o valor para a moeda nacional, utilizando-se a taxa média de câmbio do dia. Disto resulta uma receita bruta da qual são descontados o ICMS, os fretes, as despesas portuárias, o PIS, as taxas e comissões, corretagem de câmbio e o FINSOCIAL (chamadas de despesas totais). A diferença entre a receita bruta e as despesas totais resulta na receita líquida, da qual faz-se a paridade para 60 quilos (BRUM e BELARMINO, 2002, p. 32). De forma ilustrativa o cálculo pode ser assim realizado, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2: Metodologia de cálculo do PPE do grão de soja

A) Cotação a futuro de soja (CBOT)	US\$/bushel
B) Prêmio Brasil (base FOB porto)	soma-se quando com base positiva e subtrai-se quando com base negativa
C) Cotação corrigida	valor de A mais valor de B
D) Conversão para toneladas	C multiplicado por 36,7454*
E) Deduções percentuais	soma dos valores de F, G e H

F) ICMS	13% sobre valor de D
G) PIS	0,65% sobre valor de D
H) Corretagem câmbio	0,1875% sobre valor de D
I) Outras despesas	soma dos valores de J e K
J) Comissão sobre vendas	
K) Despesas portuárias	
L) Total dos custos	soma dos valores de E e I
M) Paridade de Exportação - ton.	diferença entre os valores de D e L
N) Paridade de exportação - sc. 60 quilos	valor de M sobre 16,6666**

(*) o valor de 36,7454 resulta da divisão de uma tonelada métrica (1.000 quilos) por um bushel de soja (27,21429 quilos).

(**) o valor de 16,6666 resulta da divisão de uma tonelada métrica (1.000 quilos) pelo peso de um saco de soja (60 quilos).

Fonte: Bueno (2001) e Safras & Mercado.

Quanto à formação do preço dos sub-produtos farelo e óleo de soja, a metodologia de cálculo é muito parecida com a do cálculo do PPE do grão. Entretanto, como apresentam algumas variáveis diferentes, são descritas nos quadros 11 e 12.

Quadro 3: Metodologia de cálculo do PPE do farelo de soja

A) Cotação a futuro do farelo de soja (CBOT)	US\$/tonelada curta*
B) Prêmio Brasil (base FOB porto)	soma-se quando com base positiva e subtrai-se quando com base negativa
C) Cotação corrigida	valor de A mais valor de B
D) Conversão para toneladas	C multiplicado por 1,1023**
E) Deduções percentuais	soma dos valores de F, G e H
F) ICMS	13% sobre valor de D
G) PIS	0,65% sobre valor de D
H) Corretagem câmbio	0,1875% sobre valor de D
I) Outras despesas	soma dos valores de J e K
J) Comissão sobre vendas	
K) Despesas portuárias	
L) Total dos custos	soma dos valores de E e I
M) Paridade de Exportação - ton.	diferença entre os valores de D e L

(*) uma tonelada curta equivale a 907,19 quilos.

(**) valor resultante da divisão de uma tonelada métrica (1.000 quilos) por uma tonelada curta (907,19 quilos)

Fonte: Bueno (2001) e Safras & Mercado

Quadro 4: Metodologia de cálculo do PPE do óleo de soja

A) Cotação a futuro do óleo de soja (CBOT)	US\$/libra peso
B) Prêmio Brasil (base FOB porto)	soma-se quando com base positiva e subtrai-se quando com base negativa
C) Cotação corrigida	valor de A mais valor de B

D) Conversão para toneladas	C multiplicado por 22,046*
E)Deduções percentuais	soma dos valores de F, G e H
F) ICMS	13% sobre valor de D
G) PIS	0,65% sobre valor de D
H) Corretagem câmbio	0,1875% sobre valor de D
I) Outras despesas	soma dos valores de J e K
J) Comissão sobre vendas	
K) Despesas portuárias	
L) Total dos custos	soma dos valores de E e I
M)Paridade de Exportação - ton.	diferença entre os valores de D e L

(*) quantidade de quilos que contém uma libra-peso

Fonte: Bueno (2001) e Safras & Mercado

Após ser feito o cálculo dos três produtos do complexo soja, é necessário que se faça o cálculo da Margem Bruta de Processamento (MBP) ou o *crushing margin*. Esse cálculo é importante porque é mais um dos parâmetros observados na determinação do preço no mercado interno e sua transmissão e interligação entre os agentes envolvidos, ou seja, o sentido de causalidade (Marques e Mello, 1999). Assim, com o processamento de uma tonelada de grão, a indústria obtém cerca de 790 quilos de farelo e 190 quilos de óleo, sendo os demais 20 quilos considerados perda ou sub-produtos mais inferiores. A partir do PPE deduz-se o valor da soma de 79% do PPE do farelo e 19% do PPE do óleo. Já a Margem Líquida de Processamento (MLP) é obtida da dedução dos custos de esmagamento ou processamento¹⁹, da MBP (BUENO, 2001). Esse mesmo autor salienta que as margens de processamento variam de indústria para indústria. Essa variação segundo Bueno atribui-se a diversos fatores, dentre eles, a estrutura dos custos de cada indústria; a localização geográfica, em relação a região de produção e principalmente em relação ao porto de embarque; condições de transporte; destino do óleo e do farelo - mercado interno ou externo. Assim, a

¹⁹ A respeito dos custos de esmagamento, Bueno (2001) salienta que tudo depende da tecnologia adotada pelas fábricas (sendo que as mais antigas, apresentam custos mais elevados). Assim, o autor informa que o custo para processar uma tonelada de grão de soja varia entre US\$ 4,00 e US\$ 10,00.

importância em conhecer o PPE e a MLP, além dos custos de frete, reside no fato de que, de posse dessas informações, o tomador de decisão ou negociador do produto poderá avaliar se os preços praticados na sua região de comercialização refletem os preços FOB de exportação.

Além da observação dessas variáveis que formam do preço da soja, Brum (2002) destaca a influência exercida pela demanda das agroindústrias situadas no Brasil, no período de entressafra, quando a oferta diminui e elas necessitam de matéria-prima. Nesse caso, o preço do produto internamente não apresenta o mesmo comportamento que as cotações internacionais e o mercado interno, geralmente, beneficia-se de elevações por conta do incremento na procura. O autor salienta que esse caso é o que caracteriza o que é conhecido no mercado como "descolamento" dos preços internos dos da Bolsa de Chicago. As indústrias se dispõem a pagar um pouco mais pelo produto, pois se precisassem recorrer à importações, gastariam mais recursos com a aquisição.

Diante disso, pode-se evidenciar que a elaboração de uma estratégia de comercialização, uma vez que os preços são pré-determinados (tomando-se como base as cotações da Bolsa de Chicago), restringe-se a obter diferenciais²⁰, visando alcançar resultados financeiros superiores que servirão para manter sua estrutura de funcionamento e também repassar maior volume de "sobras" aos seus associados, no caso de uma cooperativa. Entretanto, para que se possa tomar uma decisão de elaborar uma estratégia que seja passível de utilização, é importante a previsão e a identificação de certos movimentos que se apresentam no mercado, como é o caso da tendência, do ciclo e da sazonalidade no mercado agrícola, tratado no tópico seguinte.

²⁰ Conhecidos como margem de comercialização.

3.1.7 Tendência, Ciclo e Sazonalidade no mercado agrícola

Na tentativa de inferir sobre o comportamento dos preços dos produtos agropecuários, freqüentemente são utilizados fatos ocorridos no passado para se fazer previsões dos preços futuros. Essas inferências são feitas baseadas em movimentos chamados de tendência, ciclo e sazonalidade. Na ótica dos produtos agropecuários, esses três movimentos podem ser descritos da seguinte maneira, conforme Marques e Mello (1999):

- tendência: pode ser observada dispondo-se uma série histórica de preços, permitindo-se observar se existe uma propensão à queda, elevação ou estabilização nos mesmos. A tendência reflete movimentos de longo prazo. Não havendo grandes mudanças nos fatores que agem sobre um determinado mercado, o que geralmente acontece é a manutenção da tendência indicada pela série histórica. Entretanto, a tendência pode sofrer alterações, as quais podem ser resultantes de inovações tecnológicas, mudanças de hábitos, diferentes taxas de crescimento entre oferta e demanda etc.;

- ciclo: refere-se a flutuações ocorridas em períodos superiores a um ano, geralmente associados ao comportamento do produtor diante do mercado e da oferta do seu produto. O ciclo é caracterizado como um indicador de médio prazo, pois as variações ocorridas no curto prazo, geralmente irregulares, são denominadas de choques; e

- sazonalidade: caracterizada por um movimento de preços ao longo do ano devido a safra e entressafra, estações do ano, hábitos dos consumidores etc. Como consequência da sazonalidade o produtor poderá receber, por exemplo, preços menores durante a safra e maiores ao longo da entressafra. Deve-se à observância da sazonalidade, em muitos casos, a decisão de armazenar o produto na colheita, por exemplo, e somente comercializá-lo na

entressafra. A sazonalidade pode ser mais bem aproveitada para análises, quando forem consideradas a sazonalidade média, mínima e máxima dos números analisados. A esse respeito, Marques e Mello (1999) informam que existem duas técnicas para se observar a sazonalidade de um produto. Uma delas é chamada de média geométrica móvel centralizada, pela qual se obtém um índice de sazonalidade. A outra, que parte de médias mensais, às quais são adicionados e subtraídos dois desvios-padrão (nesse caso, a utilização do desvio-padrão²¹ serve para indicar a volatilidade dos preços, que está ligada ao risco médio oferecido por eles) de forma a se obter o comportamento médio, máximo e mínimo dos preços.

Cabe ressaltar que é muito presente, na análise de mercado de produtos agropecuários, a utilização desses três movimentos, a tal ponto que se caracteriza como um dos principais meios de informação utilizados pelos agentes do mercado nas suas tomadas de decisão (segundo depoimento do Diretor Comercial da Cotrijuí). Segundo Marques e Mello (1999), essas análises, no entanto, podem ser feitas de dois modos. O primeiro deles é o método de análise técnica ou grafista. Essa análise baseia-se na idéia de que os preços não se movem randomicamente, e sim em padrões repetitivos e identificáveis. A noção básica de que o preço é determinado pela interação entre a oferta e a demanda encontra dificuldades de manutenção em função do comportamento das elasticidades de oferta e demanda. Esse método estuda como os preços se comportaram no passado e tem como objetivo: medir as forças de oferta e demanda; identificar operações atrativas; procurar o melhor momento, tanto para entrar quanto para sair do mercado; determinar até onde uma oscilação pode chegar; e estabelecer uma estratégia de risco. Muitos destes fatores nem mesmo conseguem ser mensurados, tais como as esperanças, o humor, as incertezas, o medo, a ganância e as percepções em geral de todos os agentes do mercado. É preciso lembrar que, em mercados com liquidez, o número de

²¹ Na prática o uso do desvio-padrão serve para medir estatisticamente a variabilidade (grau de dispersão) de um conjunto de valores em relação a sua média (NETO, 1999).

participantes nas negociações é bastante grande, movimentando diariamente volume igualmente expressivo de produto e valor.

A análise técnica pode ser vista mais como uma arte que procura estudar e entender o comportamento passado dos agentes que participam das negociações, de forma a poder prevê-lo no futuro. Nesse sentido, a análise técnica tem três princípios básicos:

- *tudo se reflete nos preços do mercado* - para o analista técnico, todos os fatos - econômicos, políticos, psicológicos e mesmo fundamentalistas, condicionam os preços das *commodities* e estes, em um dado momento, são ditados pelas exigências da oferta e procura e não pelo seu valor intrínseco. Desta forma, seriam apenas reflexo das mudanças do ritmo da oferta e procura.

- *preços movem-se em tendências e tendências persistem*- nesse caso o ritmo da oferta e procura coloca uma tendência em movimento até que outro movimento se inicie. Desta forma, preços de mercado movem-se em tendências. Primeiro, os preços movem-se em uma direção, criando uma tendência. A tendência persiste até que o movimento dos preços diminui, e emite avisos antes de finalmente reverter e começar o movimento na direção oposta. Neste ponto tem início uma nova tendência.

- *os movimentos do mercado são repetitivos* - significa que certos padrões repetem-se ciclicamente. Estes padrões têm significados e podem ser interpretados em termos de prováveis movimentos futuros de preços. Essas interpretações é que instrumentalizam os indivíduos para que possam reagir em caso de repetição de situações passadas. Como regra, pessoas agem da mesma forma que já agiram no passado. Entretanto, é necessário considerar que no decorrer do tempo ocorrem alterações nos fatores influentes nas atividades e estas precisam ser modificadas, levando em consideração tais alterações.

Considerando os princípios mostrados acima, a Análise Técnica (ou grafista) pode ser definida como o estudo de ações individuais e do mercado com base na oferta e procura. Analistas técnicos registram em gráficos as informações e delas deduzem as prováveis futuras tendências dos preços. Assim, essa análise é uma projeção do comportamento dos preços a partir de cotações passadas. A expressão grafista se refere aos gráficos construídos a partir da variação das cotações, que irão ajudar a sinalizar, a partir de um padrão gráfico, o comportamento futuro de determinado objeto (preços).

O segundo método de análise é chamado de fundamentalista. A abordagem fundamentalista baseia-se na teoria de que o preço de uma commodity representa o ponto de equilíbrio entre a sua oferta e procura, ou seja, a determinação do preço é reflexo das expectativas dos agentes do mercado.

Em síntese, pela análise fundamentalista o preço deve ser entendido como um ponto em que a quantidade de um produto ofertado se iguala à quantidade do produto demandado, ou seja, mais produto será demandado a preços mais baixos e menos a preços mais altos. Da mesma forma, os preços serão mais elevados quando a quantidade ofertada for pequena e mais baixos com uma maior quantidade ofertada. O fundamento teórico desta escola repousa na tese de que existe uma correlação lógica entre o valor intrínseco de uma mercadoria e seu preço de mercado. Utiliza-se de informações setoriais e macroeconômicas para fundamentar recomendações. O analista fundamentalista procura entender como outros fatores, que não o preço propriamente dito, influenciam o deslocamento das curvas de demanda e oferta.

Essas duas análises citadas servem de base para estudar, por exemplo, a tendência de um mercado, como por exemplo, o da soja. Dos dados expostos na tabela 1, referente a produção de soja, pode-se perceber que a tendência é de crescimento, pois a cada safra ocorrem elevações no volume produzido. Entretanto, apenas observar o crescimento

anualmente não fundamenta uma conclusão sobre a tendência, pois é necessário entender quais fatores estão influenciando esse crescimento na produção. Nesse caso, torna-se necessário agregar outras variáveis à análise, como por exemplo, o comportamento da demanda ao longo dos anos; o comportamento dos preços; o comportamento da produtividade da cultura; dentre outros. Essa agregação de fatores é que consiste utilizar-se da análise técnica ou grafista e da fundamentalista, para tirar conclusões.

Assim, para poder se proceder nessas duas análises, em relação a um produto, torna-se necessário, além de ter informações estatísticas, conhecer o máximo possível a seu respeito. É nesse sentido que se faz o tópico seguinte, onde se procurou descrever os componentes da cadeia produtiva da soja, para poder entender, quando de uma análise, a influência de cada um deles na composição do preço final da soja, por exemplo.

3.1.8 A cadeia produtiva da soja

O conceito de cadeia de produção tem suas origens na definição de *agribusiness*, proposta por Davis e Goldberg, que seria:

"a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles". Davis e Goldberg, in: Batalha (2001, p. 27)

Posteriormente, algumas metodologias de análise foram sendo criadas, como é o caso da *commodity system approach* (CSA), e *analyse de filière* (pelo lado dos estudiosos franceses). A esse respeito, Batalha (2001) salienta que ambas são utilizadas para entender a dinâmica de funcionamento e a busca de eficiência das cadeias. Entretanto, é interessante destacar que uma cadeia de produção pode ser analisada sob dois enfoques: partindo do

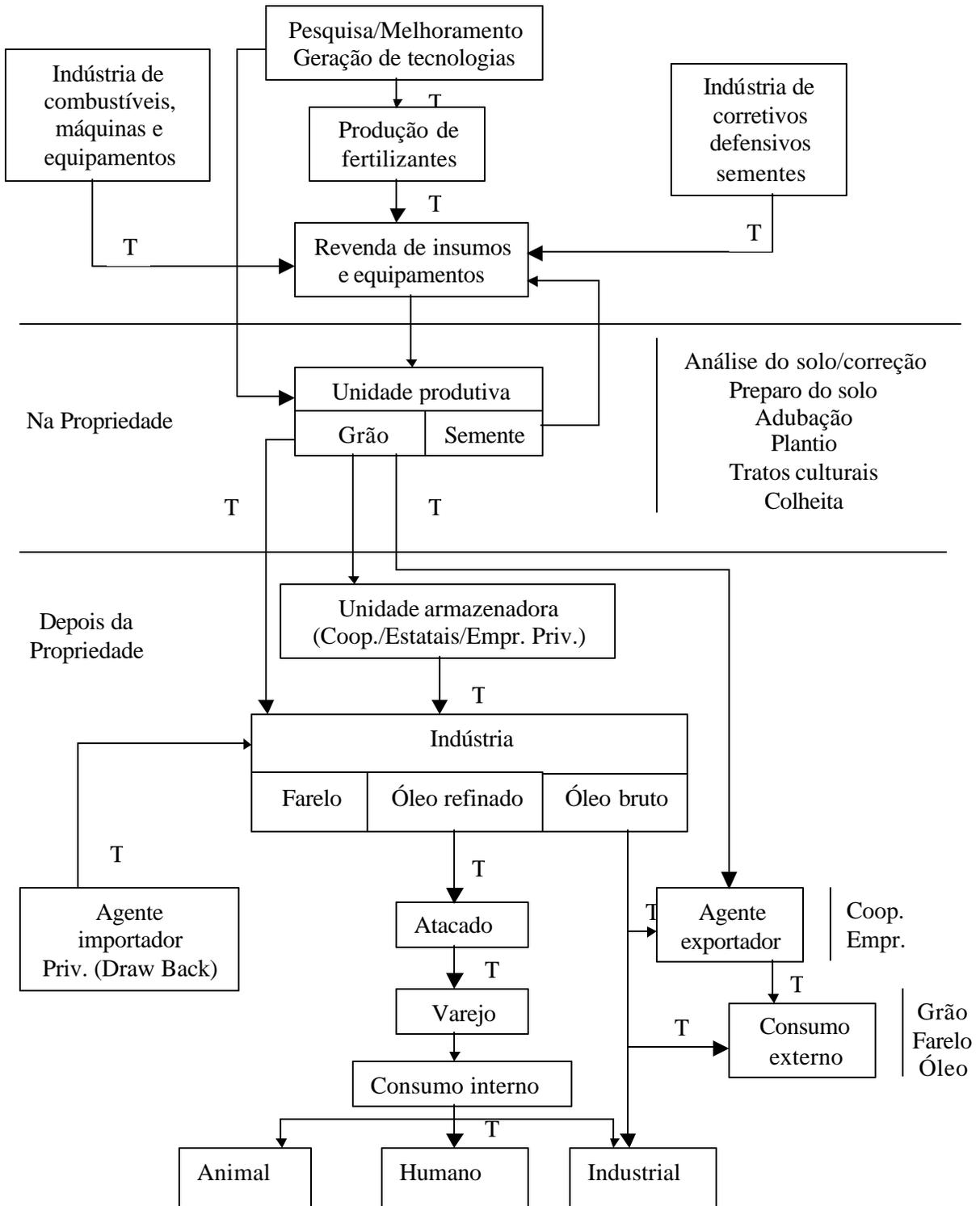
produto final (processado ou não) ou partindo do produto inicial (que pode ser a matéria-prima de produção). Ou seja, a diferença está no ponto de partida para análise (BATALHA, 2001). Entretanto, os dois métodos de análise visam identificar o encadeamento e articulação das atividades econômicas e tecnológicas envolvidas na produção.

Nesse sentido, Roessing et al. (2001. p. 337) sugerem que um estudo eficiente da produção agropecuária somente acontece na medida em que juntamente forem considerados os setores agroindustriais e de serviços. Para um melhor entendimento dos acontecimentos na agricultura é necessário analisar as relações existentes entre os elos dos setores agrícola, industrial e de serviços, ou seja, é a análise da atividade baseada na visão sistêmica, onde exista integração de todos os fluxos de bens e serviços visando satisfazer os consumidores, em "um espaço geográfico determinado, resultado de uma rede de interdependência entre atores (empresas, instituições financeiras, organizações públicas e consumidor), que garantem a existência dos fluxos".

Depreende-se, portanto, que é importante identificar, na prática do mercado da soja, como acontecem esses fluxos, uma vez que o centro de uma cadeia produtiva está no setor produtivo, pois a produção é a responsável pela interligação e movimento de todos os demais segmentos. Diante disso, uma identificação da cadeia produtiva da soja poderia ser feita a partir dos componentes que integram as diversas atividades existentes entre a produção e o consumo. A figura 4, que compõe um estudo realizado pela Embrapa em 2001, mostra a estrutura da cadeia produtiva da soja no Brasil.

Importante destacar, no entanto, que o recorte analítico para efeito do presente estudo, dá ênfase às transações que ocorrem no segmento “Depois da Propriedade”, mais especificamente na parte da unidade armazenadora, a qual contempla, dentre outros, as cooperativas.

Antes da Propriedade



Fonte: ROESSING et al. 2001, p. 337

Figura 3: Cadeia produtiva da soja

Obs.: T = transporte

Por fim, fica evidente que a tomada de decisão na comercialização agrícola enfrenta incertezas e riscos. Especialmente no caso da compra e da venda de soja realizada pela Cotrijuí, onde a compra corre mediante uma decisão de venda do produtor pode-se verificar que a decisão do produtor é uma situação típica de incerteza para a Cooperativa. Pois ela não tem condições de prever quando essa decisão ocorrerá. Por outro lado, como a prática tem demonstrado que no período de safra (caracterizado pelos meses de colheita) ocorrem vendas em percentuais estáveis nos últimos anos, a cooperativa pode programar vendas ou mesmo antecipá-las, baseada nesse percentual. É nesse caso se que caracteriza a situação de risco, pois, embora existam evidências que indiquem uma probabilidade, a sua ocorrência não é garantida.

Também deve-se ressaltar que a influência exercida, nos preços, pelos agentes negociadores (no presente trabalho a cooperativa e as empresas processadoras e exportadoras de soja), é reduzida, pois a soja é um produto com preço cotado no mercado internacional, e ditado mais pela oferta e demanda que pelas suas influências. Paralelo a isso, em sendo a soja um produto com demanda mundial e oferecendo várias alternativas de utilização, não pode-se esperar que ocorram bruscos movimentos de volumes e conseqüentemente de preços. Uma outra variável importante que deve ser considerada é que a comercialização física da soja, no mundo, está centralizada por um número reduzido de empresas (que dominam inclusive outros setores da economia mundial). Por isso, a referência às estruturas de mercado se torna necessária no sentido do entendimento da atuação de tais empresas (demandantes) e do comportamento, no caso deste trabalho, da Cotrijuí (ofertante).

A questão da comercialização agrícola está inserida nessa estrutura e somente acontece após a tomada de decisão em fazê-la. Assim, o entendimento de seus passos, as formas de fazer comercialização, os instrumentos disponíveis para viabilizá-la, torna-se fundamental

para que as estratégias de comercialização possam ser definidas. Essas estratégias, vistas por Ansoff (1990) como um "instrumento de decisão" e de escolha de alternativas, devem ser elaboradas para permitir à empresa diferenciar-se dos seus concorrentes.

Ademais, comercializar soja num contexto de preços internacionalizados obriga os decisores a adquirirem conhecimento sobre o mercado cambial e seu funcionamento, pois os resultados financeiros obtidos são decorrentes das políticas cambiais adotadas pelo país, e serão contabilizados no seu balanço de pagamentos. Também devem-se considerar as questões tributárias. Uma vez que alterações na cobrança de tributos poderá resultar em maior ou menor volume de transações. Como é o caso da Lei Kandir, que provocou alterações na composição das exportações brasileiras do complexo soja.

Diante disso, a parte seguinte do trabalho deverá, à luz desse referencial teórico analisar as estratégias de comercialização da Cotrijuí.

CAPÍTULO 4

4.1 As Estratégias de Comercialização da Cotrijuí

O ambiente onde as empresas estão inseridas, principalmente no caso do mercado da soja, exige dos negociadores habilidade e conhecimento, pois ele é muito dinâmico. Assim, a criação de estratégias é vista como uma ferramenta de tomada de decisão (ANSOFF, 1990). Já para Porter (1999), a estratégia está em ter compatibilidade entre as atividades da empresa para se poder obter melhor desempenho e conseqüentemente êxito na atividade. Para Porter, ter uma estratégia é criar uma posição "exclusiva e valiosa" na execução de suas atividades. Para ele a necessidade da criação de estratégias surge do fato de que é preciso se posicionar diferentemente dos concorrentes.

Já Mintzberg, *apud* Gaj (1993), afirma que a estratégia é uma forma de pensar o futuro, visando melhores resultados, que poderão ser obtidos por meio da programação de atividades. Para Mintzberg *apud* Oliveira (1992), a formulação de estratégia deve prever correções de rumo, seja por necessidade, decorridas de condições impostas pelo ambiente que obrigam que os tomadores de decisão tracem novos rumos para a organização, seja pela busca de novas oportunidades que a estratégia formulada já não apresenta condições de atingir. Assim, uma correção pode ser decorrente, por exemplo, de acontecimentos inesperados mas

que afetem diretamente a atividade. No mercado da soja, o impasse da comercialização da soja transgênica é um episódio que afetou as atividades de compra e conseqüentemente de venda do produto, principalmente pelo fato de que o produto necessita de armazenagem exclusiva, sob pena de "contaminação" dos outros grãos considerados convencionais, obrigando, portanto, a cooperativa empenhar esforços no sentido de proporcionar essa armazenagem.

Assim, é com o passar do tempo e com estratégias bem sucedidas que o tomador de decisão vai aperfeiçoando sua visão estratégica, de forma a ela tornar-se cada vez mais realista.

No caso específico das estratégias de comercialização, os tomadores de decisão devem então levar em consideração as metas a serem atingidas, bem como os recursos disponíveis para tanto. Ao tomador de decisão cabe conhecer o máximo possível do mercado no qual o produto que ele irá comercializar está inserido. Para tanto, informações passadas e futuras do mercado (em termos de volumes, preços e tendências), são fundamentais para a tomada de decisão.

No caso da comercialização de soja, onde o produto é comercializado de um modo geral de forma idêntica (grão, farelo e óleo), e no caso da Cotrijuí, que comercializa a soja principalmente na forma de grão, uma vez que a exportação desse produto tornou-se mais vantajosa, a partir de 1997 (com a Lei Kandir), montar uma estratégia de comercialização exige muita habilidade no sentido de conseguir obter vantagens, pois a comercialização de *commodities*, com preços padronizados, não lhe permite obter diferenciais muito superiores, em termos de preço, do que o mercado oferece. Para a Cotrijuí, montar uma estratégia vai no sentido de "conquistar" a entrega do produtor, de forma a poder obter margens de negociação devido ao maior volume comercializado. Essa prática encontra apoio quando Ghemawat

(1986), salienta que a manutenção de uma estratégia deve-se ao fato de, muitas vezes a opção utilizada, não estar disponível aos concorrentes, pelo fato de estes não terem meio de alcançá-la. Ou seja, a possibilidade de comercialização de maior volume resultante das produções de muitos associados, gera um diferencial à Cotrijuí.

Diante disso, faz-se a seguir uma descrição do processo de comercialização de soja da Cotrijuí e a identificação de estratégias comerciais utilizadas por ela.

A Cotrijuí vem comprando, ao longo das últimas seis safras, um volume médio de 192 mil toneladas de soja por ano²². Desse total, são destinadas cerca de 9.200 toneladas de grão anuais, para a utilização sob a forma de semente. Além da produção de sementes, o outro destino das compras é a venda do produto em forma de grão.

Nesse sentido, a cooperativa não trabalha mais com a industrialização do grão para fazer farelo, atividade essa que foi praticada até o início dos anos de 1990, quando ainda possuía uma indústria de farelo, a qual foi vendida, na época, para uma empresa do ramo agroindustrial. Segundo o Diretor Comercial da Cotrijuí, à época o volume demandado por farelo era reduzido não sendo compensador manter a estrutura funcionando, pois os custos de produção eram elevados. Além disso, com o passar dos anos, especialmente a partir de 1997, a exportação do grão passou a ser mais vantajosa que a industrialização. Diante disso, o farelo que é utilizado pela Cotrijuí, para a fabricação em sua fábrica de rações, é adquirido no mercado. Segundo Gerente da Fábrica de Rações da Cotrijuí, é mais vantajoso adquirir o farelo do que processar a soja comprada dos produtores, principalmente em termos de custo de produção (fato esse que levou a cooperativa a vender a sua indústria de farelo), e também

²² Os dados utilizados nesta análise são do período posterior a 1997, devido ao fato de que foi a partir desse ano que o departamento comercial da cooperativa implantou o sistema de registro informatizado dos dados.

em qualidade (pois o grão comprado do produtor renderia um teor de proteína superior ao exigido pelo mercado brasileiro, para compor rações animais).

No que tange a industrialização de soja, para obtenção de óleo, embora a cooperativa possua indústria de óleo, a mesma está desativada devido ao baixo volume de produção (o que não lhe oferece economia de escala). Assim, como a cooperativa possui uma marca própria, a prática tem sido comprar óleo bruto e envasar sob esta marca²³.

A tabela 12 apresenta dados sobre as compras e vendas de grão de soja por parte da cooperativa e também os volumes destinados a utilização em forma de semente.

Tabela 12: Compra, venda e utilização para semente do grão de soja por parte da Cotrijuí entre 1996/97 e 2001/02

	Safras					
	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02
compra de soja em grão (toneladas)	134.684	210.095	164.294	153.444	255.305	204.922
utilização para semente (toneladas)	9.335	10.170	9.269	9.215	8.450	9.349
Venda de soja em grão (toneladas)	125.349	199.925	155.025	144.229	246.855	195.573

Fonte: Departamento de comercialização da Cotrijuí.

Pode-se observar que os volumes comprados pela Cotrijuí, ao longo dessas últimas seis safras, apresentam variações. Essa oscilação em parte é atribuída a presença de empresas concorrentes, que ao ofertarem algum diferencial de preço, atraem o produtor no momento da realização de suas vendas. Quanto a forma de comercialização utilizada pela Cooperativa, do volume total comprado por ela, a forma mais utilizada é a venda no mercado interno, para empresas agroprocessadoras, que posteriormente destinam para o mercado externo. Tomando-

²³ A respeito da manutenção, por parte da Cotrijuí, da comercialização de óleo de soja, sob a marca Mucama, pode-se perceber que é uma decisão acertada, uma vez que esse óleo apresenta consumo predominante, entre o consumo de óleos vegetais. Segundo Pinazza, Alimandro e Wedekin (2001, p. 144) "o mercado brasileiro de óleos vegetais movimentou US\$ 2,3 bilhões por ano, com a fabricação de 2,5 milhões de litros de óleos refinados...", sendo que o óleo de soja representa 90,5% do consumo brasileiro.

se os dados de 1997 para cá, o que se pode observar é que foi apenas nos anos de 1999, 2001 e 2002 que a cooperativa realizou exportação (segundo informações, o produto exportado tem como principal destino a Europa e a China), porém, com um volume relativamente baixo, se comparado ao total comercializado com indústrias. A tal ponto que no ano de maior volume exportado (no caso, 2001, com 25.000 toneladas), o volume representou apenas 10% do total comercializado com o mercado interno. Diante disso, pode-se evidenciar que uma estratégia comercial adotada pela Cotrijuí é privilegiar a comercialização no mercado interno. Principalmente pelo fato de se primar pela postura de somente vender mediante compra de produto do produtor, muitas vezes os volumes não permitem realizar negociações externas ou mesmo obter ganhos significativos de preço, pois os custos com frete internacional são elevados, e somente com volumes mais significativos a transação seria viável.

No que tange às vendas, na tabela 13 apresentam-se os dados referentes ao volume vendido pela Cotrijuí e para quem essas vendas se destinaram.

Tabela 13: Volume das vendas e compradores de grão de soja da Cotrijuí, de 1997 a 2002 (em toneladas)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
VENDA MERCADO INTERNO						
ADM			6.000	5.866	7.500	9.784
Anderson Clayton/Coimbra	1.560	8.400	5.097			11.800
Avipal/Granóleo	93.824	177.904	39.101		169.231	106.258
Bertol						6.406
Bianchini	5.065			14.402	10.914	10.878
Bunge/Ceval/Santista	600	6.519	98.410	122.961	30.702	40.219
Cereol do Brasil						60
Coop. Trit. Julio de Castilhos						60
Frangosul						1.000
Giovelli						1.000
Incobrasa	15.300					
Merlin			2.000	1.000		
Oleopan S.A			217		3.000	2.000
Perdigão					508	3.624
Warpol	9.000	6.200				
SUB-TOTAL	125.349	199.925	150.825	144.229	221.855	192.573
EXPORTAÇÃO						
Agrograin - Export					3.000	3.000

Eridiana			4.200			20.000	
Tradigrain						2.000	
SUB-TOTAL			4.200			25.000	3.000
TOTAL GERAL		125.349	199.925	155.025	144.229	246.855	195.573

Fonte: Departamento Comercial da Cotrijuí.

Importante destacar que toda a exportação da cooperativa é feita por meio do porto de Rio Grande, situado na cidade de mesmo nome, aqui no Estado do Rio Grande do Sul. A localização do porto, ou da cooperativa em relação a este, não é considerada um fator que cause transtorno e problemas (estes existem quanto as péssimas condições das estradas gaúchas, principalmente às necessárias ao escoamento do produto até o porto de Rio Grande), pois a distância entre a origem e o destino do produto, numa transação comercial, já é assimilada pelo mercado, e seus reflexos já estão considerados no preço do produto. Evidentemente, quando a cooperativa realiza uma compra do associado, visando a exportação, esses fatores são dimensionados, baseados em cálculos do PPE, de forma a não penalizar o associado ou sofrer penalidade quanto ao preço pago e recebido na transação. Na realidade, o PPE é o referencial na formação de preço por parte da cooperativa, mesmo quando o produto não se destina a exportação feita diretamente pela cooperativa. Nesse caso, as vantagens obtidas pela cooperativa, no sentido de realizar entregas com menor custo de transporte (vendas CIF, por exemplo), é que poderão permitir à cooperativa oferecer preço mais elevado no momento de sua compra do associado.

Destaque-se, no entanto, que o fato de a cooperativa ser centralizadora de produto, decorrente do recebimento de seus associados, lhe permite negociar volumes mais elevados. Esse fator lhe confere maior poder de influência na negociação e no mercado como um todo. Nesse sentido, a estrutura de mercado enfrentada pela cooperativa, para fazer suas negociações, poderia se aproximar do oligopólio bilateral o qual, segundo a classificação proposta por Stackelberg (ROSSETI, 1997), caracteriza-se por pequeno número de compradores e de vendedores. A referência "poderia se aproximar" deve-se ao fato de que se

fosse considerar os produtores negociando o produto soja, ter-se-ia um grande número de vendedores diante de um pequeno número de compradores e, nesse caso, a estrutura seria a de oligopsônio, onde poucas empresas detém a compra da soja, ofertada por um grande número de vendedores.

Nesse sentido, o que se poderia fazer seria um recorte espacial, dentro dessa estrutura de mercado existente no comércio da soja. Uma forma seria tomar como ponto de partida a venda do produtor. Nesse caso, ele é quem enfrenta a estrutura de oligopsônio, pois são muitos produtores com oferta para poucos compradores, muitas vezes para um só, como é o caso da entrega na cooperativa. Uma outra ótica seria a venda da cooperativa, agora já com menos participantes vendedores, pois muitos deles estão por ela representados, através da centralização do produto. Nesse momento, é a cooperativa que enfrenta o oligopsônio.

De um modo geral, independente de ser o produtor ou a cooperativa negociando numa estrutura oligopsônica, o poder de barganha do vendedor, em termos de exigência de preços é muito reduzido. Porém, há que se admitir que a cooperativa tem poder superior ao do produtor individualmente, especialmente no que tange aos pequenos e médios produtores.

Baseado nas informações contidas na tabela 13, verifica-se a atuação de basicamente cinco empresas e/ou grupos de empresas, comprando a soja vendida pela Cotrijuí. Trata-se do Grupo Avipal/Granóleo, do Grupo Ceval/Santista/Bunge & Born, do Grupo Anderson Clayton/Coimbra, da empresa ADM e da empresa Bianchini. Embora em 2002 a cooperativa tenha negociado com doze empresas, os volumes não se apresentaram significativos com todas elas. Assim, os grupos Avipal/Granóleo e Ceval/Santista/Bunge y Born, têm sido os compradores do maior volume de soja da cooperativa. Somente no ano de 2001 esses dois grupos compraram 82,36% do total vendido pela Cotrijuí, sendo que o primeiro Grupo deteve 69,9% desse total. Para as vendas do ano de 2002, novamente esse Grupo comprou o maior

volume (foram 54,92%), sendo novamente seguido pelo Grupo Ceval/Santista/Bunge y Born, que adquiriu 19,07% do total do soja vendido pela Cotrijuí. Assim, nesse ano, os dois principais compradores foram responsáveis por 73,99% das vendas da cooperativa. Com essa evidência comprova-se que o mercado da soja onde a Cotrijuí está inserida caracteriza-se como oligopsônio. Além disso, uma outra característica marcante e que necessita ser destacada é a atuação do Grupo onde a Bunge y Born faz parte. Trata-se da atuação dessa empresa em outros segmentos da cadeia produtiva da soja. Como é o caso do setor financeiro e do setor de insumos, dentre outros (BRUM, 1983b).

Entretanto, no período entre agosto e fevereiro, caracterizado como de entressafra na região de abrangência da Cotrijuí²⁴, o poder de barganha por melhores preços, por parte do vendedor, aumenta. É o caso, por exemplo, da pressão exercida pela retenção do produto, fato que leva as indústrias aumentarem o seu preço de compra para estimular as vendas, sob pena de, caso isso não ocorra, enfrentarem problemas de abastecimento de matéria-prima. Caracteriza-se nesse caso, o momento chamado de "descolamento" dos preços internos daqueles praticados na Bolsa de Chicago, e o mercado brasileiro trabalha em outro patamar de preços, geralmente mais elevado, ditado, nesse momento, pela oferta e pela demanda. Na prática, esse fato é confirmado pelo fluxo de vendas da Cotrijuí (cf. tabela 14).

²⁴ O período de entressafra e safra varia de região para região no Brasil. Entretanto, para a definição do período considerado como entressafra no presente trabalho, levou em consideração os números referentes ao fluxo de venda do produtor de soja de seu produto à Cotrijuí.

Tabela 14: Volume mensal das vendas de soja Cotrijuí, de 1997 a 2002
(em toneladas)

meses	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total mensal	% sobre total geral
jan	4.400	1.700	3.500	312	5.346	200	16.858	1,49
fev	9.793	0	5.000	1.427	8.338	5.200	32.103	2,83
mar	6.200	6.074	6.100	60.200	49.300	10.850	230.415	20,30
abr	21.480	28.213	16.654	43.000	40.153	48.238	143.258	12,62
maio	30.000	45.000	27.400	13.000	23.062	10.132	120.788	10,64
jun	23.420	10.017	39.780	6.380	30.100	31.489	136.772	12,05
jul	15.040	40.040	23.000	5.323	34.709	35.913	163.762	14,43
ago	9.110	18.855	14.000	3.000	13.715	23.225	89.905	7,92
set	1.840	890	10.580	5.287	15.468	18.107	59.148	5,21
out	1.000	11.000	5.191	4.800	6.000	5.919	43.394	3,82
nov	606	5.236	3.100	1.200	13.250	4.000	36.186	3,19
dez	2.460	32.900	720	300	7.414	2.300	62.314	5,49
Total anual	125.349	199.925	155.025	144.229	246.855	195.573	1.134.903	-----

Fonte: planilha de vendas diárias do Departamento Comercial da Cotrijuí .

Entretanto, devido ao fato de ter optado por somente realizar vendas mediante a venda do produtor, a cooperativa fica na dependência dessa venda (as informações recebidas dão conta de que entre 60 e 70% das vendas dos produtores, para a cooperativa, ocorrem entre os meses de abril e julho), conforme ilustra o gráfico 2. Assim, essa decisão caracteriza -se como uma estratégia comercial adotada pela Cotrijuí, pois embora muitas vezes não tenha autonomia para realizar volumes de negócios, a preços considerados atrativos, essa estratégia lhe confere maior credibilidade junto ao associado, na medida em que a Cotrijuí não está especulando com o seu produto²⁵. Além disso, a adoção dessa estratégia levou a cooperativa a aumentar a preocupação com a divulgação de informações que possam subsidiar a tomada de

²⁵ A esse respeito, muitos produtores se referiram a fatos ocorridos há anos passados, desnecessários de serem comentados nesse trabalho, em que a cooperativa inclusive enfrentou graves problemas financeiros.

decisão do associado, de forma a identificar os bons momentos para comercializar seu produto. Na prática, o que se observa é que o fator determinante para a decisão de venda de maior ou menor volume, sobretudo no momento da colheita, é o preço, seguido da necessidade de fazer caixa para atender seus compromissos financeiros. Dessa maneira, é o produtor que imprime o ritmo de maior ou menor agilidade na venda da cooperativa.

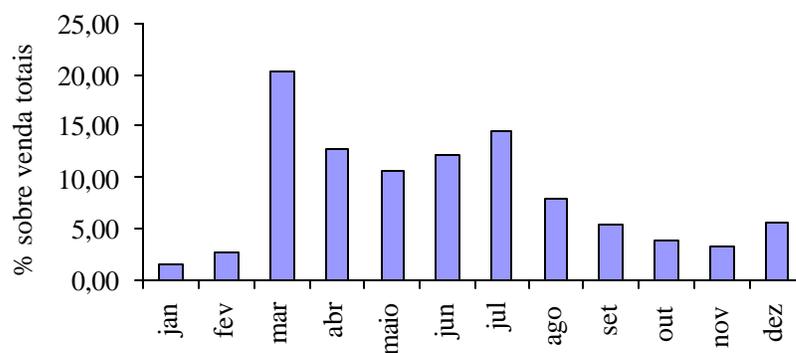


Gráfico 2: Participação das vendas mensais na venda total anual da Cotrijuí

Diante disso, uma alternativa encontrada pela cooperativa é trabalhar mais autonomamente com aquele produto que o produtor vende antecipadamente, geralmente para cobrir o seu custo da lavoura. Embora seja uma atitude que procura preservar o direito do produtor de tomar a decisão de vender, alguns problemas podem ser enfrentados quanto a programação de vendas por parte da cooperativa. Nesse sentido, a cooperativa procura fornecer informações e orientações quanto ao comportamento do mercado, para que o produtor identifique os melhores momentos de preços e, em lhe sendo conveniente, efetuar a sua venda. Vale destacar que a cooperativa também espera realizar os melhores negócios, no

que tange a obtenção de melhores preços, interessando-lhe que o produtor saiba identificar esses momentos. Para a direção comercial da Cotrijuí, o associado tem informação mas está lhe faltando critérios para a tomada de decisão. Também falta, em muitos casos, entendimento de que a propriedade precisa ser vista como um processo evolutivo dentro da atividade. Alguns produtores já vêem a atividade ou o seu negócio como uma empresa. Esses já assimilam melhor que a tomada de decisão precisa ser em cima de custos (o melhor preço, às vezes, não é o preço mais alto) e isso os leva a entender que o melhor preço é aquele que dá maior relação entre ganho e custo.

Paralelo a isso, visando poder melhorar a programação das vendas, que são consequência da venda do produtor, outra estratégia utilizada pela Cotrijuí é a implantação do "prêmio fidelidade". O mesmo consiste em premiar os associados que tiverem uma certa fidelidade na entrega e comercialização de sua safra de soja com a cooperativa, e também na compra de insumos para a implantação de sua lavoura²⁶. O prêmio fidelidade veio substituir o que antes se fazia no sentido de premiar o vendedor (associado/produtor), no momento de sua venda, pelo chamado sistema de preço para lotes. Assim, atualmente a Cotrijuí trabalha somente com um preço, que é o preço de balcão.

²⁶ O prêmio fidelidade, lançado pela Cotrijuí em março de 2002, tem por objetivo a fidelização, por parte do associado, na entrega de sua produção de soja, mil ho, trigo, arroz, leite e suínos, e na aquisição dos insumos para desenvolver as atividades ligadas a essas produções. Trata-se de uma premiação calculada sobre o volume entregue e adquirido. Fazem parte desse sistema, no caso da soja, produtores que cadastrarem as suas áreas cultivadas e realizarem entrega na cooperativa um percentual não inferior a 70% de sua produção e adquirirem igualmente seus insumos, em volume superior a 70% do total de suas necessidades. Assim, quem transacionar, com a Cooperativa, entre 70 e 89% de seu volume de negócios, obtém um prêmio equivalente a 1% desse total. Para quem transacionar de 90 a 100%, o percentual do prêmio sobe para 1,5%.

Um outro elemento que colabora com essa estratégia é a oferta de semente de soja, ao seu associado, que adquire os insumos na cooperativa. Essa sistemática, embora a aquisição de sementes por parte dos associados represente apenas 30% da oferta total, é uma forma de circulação interna de capital (às vezes feita pelo sistema de troca, produto por insumo). Nesse sentido, o fato de a cooperativa possuir um laboratório, oficializado para a classificação de sementes, permite e facilita a atividade de beneficiamento do grão, adquirido do produtor, para transformá-lo em semente.

Além disso, o produtor conta com alternativas de financiamento à sua propriedade. São os chamados financiamentos alternativos e os formais, descritos por Marques e Mello (1999) e constantes de instruções da Secretaria de Política Agrícola brasileira. Na prática, o produtor associado da Cotrijuí, normalmente utiliza a modalidade de chamada troca-troca, ou seja, a troca insumo por produto, e a venda antecipada, como forma de fixação de preço, para garantia de cobertura de alguns compromissos. Entretanto, o percentual comprometido nessas modalidades de financiamento não chega a ser superior a 20% da sua safra futura. Quanto ao uso de financiamentos formais, o mais utilizado é a CPR, principalmente a financeira. Essa prática, no entanto, somente é observada no caso dos produtores, sendo que a Cooperativa não utiliza esses instrumentos.

No que tange ao quesito informação, está claro para a direção comercial e seus colaboradores, que é preciso estar sempre bem informado e atualizado, principalmente para auxiliar o associado na sua tomada de decisão. A idéia que se tem, no ambiente do Departamento Comercial da Cotrijuí, é que o associado precisa ser bem atendido no momento que pedir ajuda à cooperativa, pois ele "precisa ver a cooperativa como uma opção" viável de realizar seus negócios, tanto de venda de produto como de compra de insumos.

Assim, para estar informado e poder tomar decisões e auxiliar na tomada de decisão do associado, a cooperativa utiliza assessoria informacional de empresas, boletins diários com informações *on-line* (via computador), tem ligação direta com a Bolsa de Chicago, que dá simultaneamente as operações que estão ocorrendo na Bolsa, e o comportamento do mercado. O fato de estar conectada com a Bolsa, permite o acompanhamento da operação do pregão diário, e a obtenção de informações dos negócios que acontecem em termos de cotação. São essas informações que auxiliam a tomar decisão em termos de comercialização e também sobre a formação de preço a ser praticado em nível do produtor. Também recebe um informativo noticioso que informa a cada instante notícias importantes que ocorrem no país e no mundo e que podem interferir no mercado, e na formação de preço. No caso da soja que é um produto que tem uma sensibilidade muito grande na questão de preço, um componente muito importante é a cotação da moeda brasileira. Embora não seja uma variável do mercado físico, é decisiva para se formar preço para o mercado interno.

Nesse sentido, as informações buscadas devem permitir analisar as tendências do mercado. Nesse caso, é preciso ter informações sobre produção no país e no mundo, e volumes ofertados e demandados (interna e externamente). Para isso, é preciso estar buscando constantemente informações de relatórios oficiais, de empresas com credibilidade, que divulgam esses dados com a finalidade de formar opinião e poder montar uma estratégia.

Entretanto, como o mercado da soja é muito dinâmico, e as informações estão disponíveis e com acesso muito facilitado, meios como a internet, hoje, já não agregam muito para a formação de opinião. O mercado exige que se antecipe às tendências e informações defasadas, no mercado globalizado onde a cooperativa atua comercializando soja, não apresentam utilidade nesse processo. Imagine-se então jornais e revistas, onde geralmente a notícia vem a posteriori. Nesse caso, esses dois veículos são uma boa fonte de informação

para formar conceitos e tirar conclusões, que servirão como critério de análise e lições para evitar erros no futuro.

Nesse sentido, o depoimento do Diretor Comercial informa que "é muito mais relevante ter informações do futuro do que do passado". Entretanto, salienta, é preciso estar atento no presente e no que está sendo projetado. Tanto em termos de volumes quanto de preços.

Uma outra estratégia é a substituição da industrialização do grão para obter farelo (tendo a cooperativa, inclusive, vendido sua indústria), e sua substituição pela aquisição de farelo de soja no mercado. Uma vez que a manutenção da indústria em funcionamento acarretava custos mais elevados do que os incorridos com a aquisição do farelo de soja, fato que lhe deixava sem competitividade no mercado. A esse respeito, informações obtidas junto à fábrica de rações da cooperativa dão conta de que o volume utilizado de farelo, que representa em média 33% da matéria-prima usada na fabricação de rações diante de uma demanda anual média de 5.357 quilos, em se considerando o resultado do processamento de soja em grão (de uma tonelada de grão, tira-se 79% de farelo), seriam necessárias em torno de 6.780 toneladas de soja para se obter o volume necessário demandado pela fábrica de ração.

Ao se considerar os custos, tomando-se como base o preço médio pago pela tonelada de grão e pela tonelada de farelo de soja, os cálculos feitos pela administração da cooperativa mostraram ser mais econômico adquirir o produto ao invés de produzi-lo internamente (foi esse fato, inclusive, que levou à decisão de vender a indústria de farelo de soja).

Tabela 15: Volume de produção de ração e compra de farelo de soja, de 1997 a 2002
(em toneladas)

Ano	produção total de ração* (A)	compra de farelo de soja - matéria-prima (B)	% de participação B/A
1997	9.840	2.940	29
1998	ND	4.520	-
1999	12.916	5.520	42
2000	18.182	5.670	31

2001	16.982	6.620	38
2002	24.383	6.870	28

(*) as rações produzidas pela fábrica de rações são para aves (poedeiras e frango de corte), gado leiteiro, eqüinos e suí nos (75% da produção).

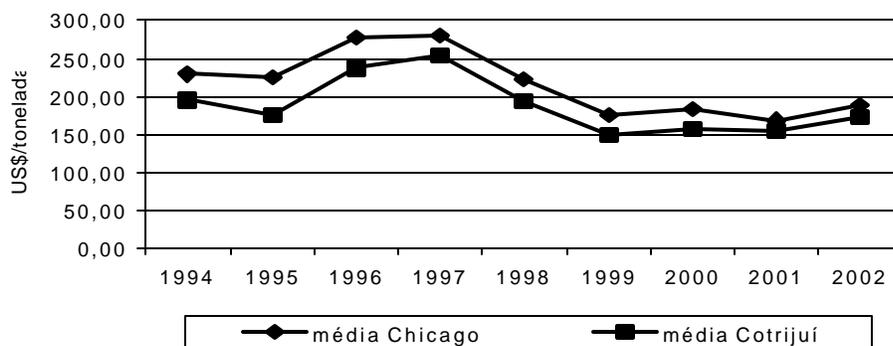
Fonte: Fábrica de Rações da Cotrijuí

Assim, pode-se identificar que o abandono da atividade de industrialização do grão de soja, para a obtenção de óleo, também é uma estratégia de redução de custos e conseqüentemente de rentabilizar suas vendas com o produto processado, no caso o azeite enlatado com sua marca própria. Com essa atitude, a cooperativa está indo ao encontro da aspiração e necessidade dos produtores de *commodities* que é comercializar o produto com maior valor agregado, gerando assim, maiores receitas.

Da parte da cooperativa, resta administrar os recursos obtidos com estratégias bem sucedidas, de forma a poder remunerar seus recursos, materiais e humanos, envolvidos no processo de comercialização. A esse respeito, espera-se que gradualmente vá ocorrendo uma maior conscientização por parte do associado em entender questões relativas ao preço pago pela cooperativa. Há que se ter em mente, embora o preço da cooperativa não seja o mais alto do mercado (comparativamente ao oferecido por empresas do ramos agroprocessador), que ela está oferecendo o melhor preço que lhe é permitido pagar. Afinal, a cooperativa tem uma estrutura de apoio ao produtor que depende de recursos materiais, humanos e principalmente financeiros, para se manter.

Apesar disso, pode-se verificar que os preços pagos pela Cotrijuí, ao produtor, refletem os movimentos ocorridos na Bolsa de Chicago, ou seja, a transmissão de preços entre os agentes, pode ser verificada, pois ao calcular a correlação existente entre as cotações praticadas pela Cotrijuí e pela Bolsa de Chicago, para o grão de soja, no período entre 1997 e 2002, pode-se verificar que esses dois preços apresentam correlação elevada, com a mesma

chegando 0,96. Esse fato leva à conclusão que o preço pago pela Cotrijuí, ao seu associado, está refletindo as variações dos preços praticados no mercado internacional.



Fonte: CEEMA e Departamento Comercial da Cotrijuí

Gráfico 3: Cotações médias anuais do grão de soja na Bolsa de Chicago e na Cotrijuí

Segundo o diretor comercial da Cotrijuí, nos meses de abril, maio e junho a paridade entre o preço de exportação (calculado utilizando-se a metodologia do PPE) e o preço no mercado interno está muito baixa (podendo até inexistir, embora soja muito difícil). Essa paridade é calculada a partir da divisão do preço no mercado interno pelo PPE, por exemplo, por saco de 60 quilos. O que ocorre nesse período é uma venda maior com destino a exportação. Passados esses meses (abril, maio e junho), é o mercado interno que começa a dar sinais de demanda, evidenciado na procura das indústrias esmagadoras, e o ponto de referência volta a ser o preço de Chicago. Só que a partir do segundo semestre (já a partir de julho), a indústria procura segurar o grão internamente, como forma de não lhe faltar matéria-prima de processamento, então o mercado assiste, nesse período, a preços maiores do que o valor de exportação. Na realidade, ao se analisar os movimentos de tendência, ciclo e

sazonalidade, baseando-se nos números referentes ao período entre 1994 e 2002, com dados das tabelas 4 e 6 referentes às cotações médias mensais de Chicago (US\$/bushel) e o preço pago ao produtor de soja pela Cotrijuí (US\$/saco de 60 quilos), e considerando que a sazonalidade serve para identificar movimentos de preços ao longo do ano, evidencia-se o seguinte:

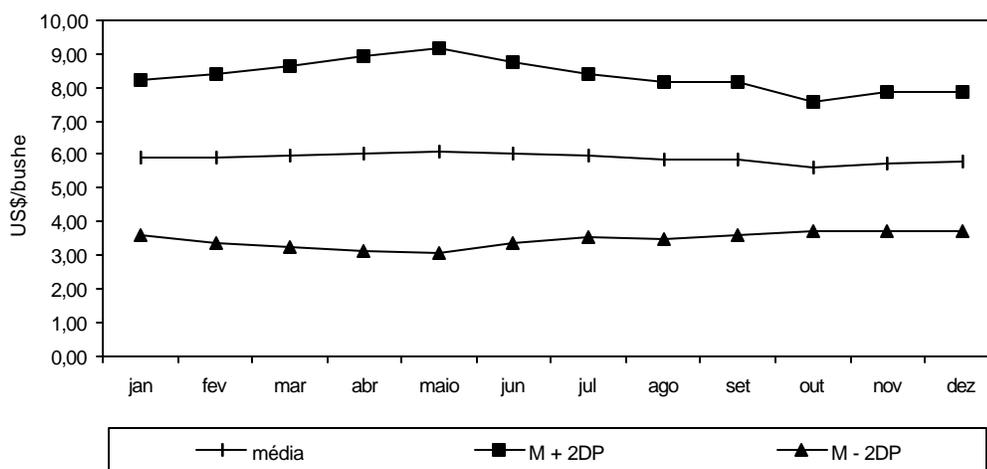
a) para a cotação média na Bolsa de Chicago

Tabela 16: Média (M), desvio-padrão (DP), máximos (M + 2DP) e mínimos (M - 2DP) das cotações médias mensais da Bolsa de Chicago entre 1994 e 2002 (US\$/bushel)

	jan	fev	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
M	5,88	5,87	5,96	6,04	6,10	6,04	5,97	5,83	5,86	5,63	5,76	5,78
DP	1,16	1,25	1,34	1,46	1,53	1,35	1,23	1,17	1,14	0,97	1,03	1,04
M + 2DP	8,20	8,38	8,64	8,95	9,15	8,74	8,42	8,17	8,14	7,56	7,83	7,86
M - 2DP	3,57	3,37	3,27	3,12	3,05	3,35	3,51	3,50	3,58	3,70	3,70	3,69

Fonte: dados constantes da tabela 4.

- o maior preço médio da série aconteceu em maio (6,10) e o menor em outubro (5,63). Quanto a volatilidade dos preços, medida pelo desvio-padrão, maio foi o que apresentou valor mais elevado (1,53). Contrariamente a esse mês, apresentou-se outubro, com o menor desvio-padrão (0,97). No que diz respeito ao risco oferecido em cada mês de cotação, o mês de maio foi o que apresentou a maior volatilidade, pois os valores oscilaram entre 3,05 e 9,15. Em contraposição a esse mês, outubro apresentou os valores oscilando entre 3,70 e 7,56, o que significa que esse é o mês que apresenta menor risco, em termos de oscilação das cotações (cf. pode-se observar no gráfico 4)



Fonte: dados da tabela 16

Gráfico 4: Cotação do grão de soja na Bolsa de Chicago

b) para os preços médios pagos ao produtor de soja pela Cotrijuí

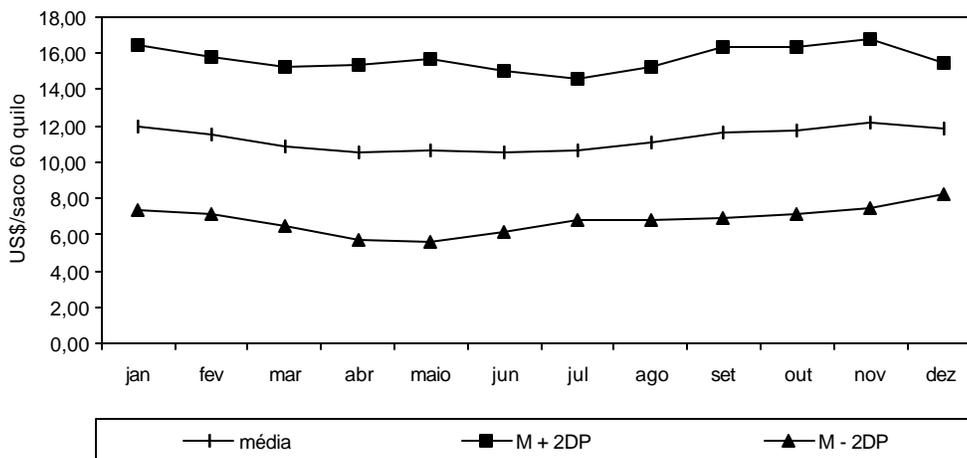
Tabela 17: Média (M), desvio-padrão (DP), máximos (M + 2DP) e mínimos (M - 2DP) dos preços médios mensais pagos pela Cotrijuí entre 1994 e 2002 (US\$/saco 60 quilos)

	jan	fev	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
M	11,94	11,51	10,85	10,55	10,64	10,58	10,69	11,06	11,67	11,71	12,12	11,83
DP	2,28	2,17	2,20	2,39	2,53	2,19	1,96	2,12	2,35	2,29	2,33	1,80
M + 2DP	16,50	15,85	15,24	15,33	15,71	14,97	14,61	15,29	16,37	16,29	16,77	15,42
M - 2DP	7,39	7,18	6,46	5,78	5,57	6,19	6,77	6,83	6,96	7,12	7,47	8,23

Fonte: dados constantes da tabela 6.

- o mês de novembro apresentou a maior média (12,12) em contraposição a abril, quando a média apresentada foi a mais baixa (10,55). Quanto a volatilidade dos preços, o mês que apresentou maior desvio-padrão foi maio (2,53), sendo também esse o mês com maior volatilidade, pois os valores ficaram entre 5,57 e 15,71. Já dezembro foi o mês que apresentou os valores entre um mínimo de 8,23 e um máximo de 15,42, fato que o caracteriza como o

mês que apresenta o menor risco, diante de um desvio padrão de 1,80. Esses comportamentos podem ser melhor visualizados no gráfico 5.



Fonte: dados da tabela 17

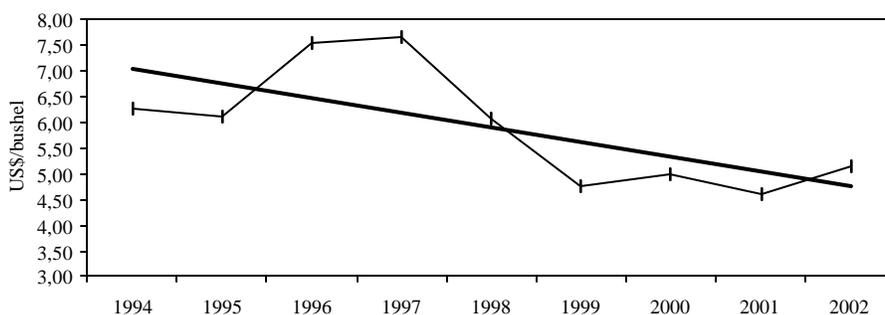
Gráfico 5: Preço do saco de soja na Cotrijuí

Diante disso, e considerando que os preços no mercado interno são estabelecidos tomando-se como base as cotações na Bolsa de Chicago, o responsável pela elaboração de estratégia deve levar em consideração que, nas médias observadas, sempre o mês de maio da Bolsa de Chicago é refletido nas cotações desse mesmo mês na Cotrijuí, ou seja, internamente maio também é o mês que oferece mais risco. Entretanto, o menor risco oferecido na Bolsa de Chicago, no mês de outubro, não é refletido nas cotações da Cotrijuí, as quais apresentam menor risco em dezembro. Assim, a formação de preço por parte da Cotrijuí, aos seus associados pode ser feita observando esses movimentos fato que lhe permite maior segurança nas suas previsões e estabelecimento de preços.

c) para os movimentos de ciclo e tendência, o que se pode observar nos dados referentes a cotação do *bushel* na Bolsa de Chicago, e também no preço médio do saco de 60 quilos na Cotrijuí é uma tendência de queda (comprovada com a adição da linha de

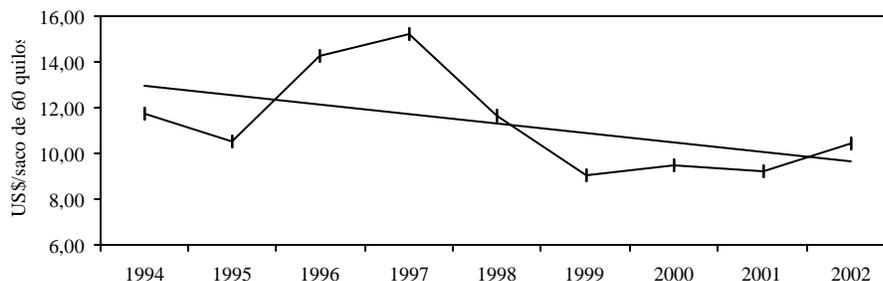
tendência), a partir de 1997. Entretanto, conforme salientam Marques e Mello (1999), em não havendo mudanças significativas nos fatores do mercado, é de se "esperar a confirmação da tendência indicada pela série histórica". Todavia, como a tendência é projetada a partir de comportamentos passados, há que se ressaltar que, quanto maior a série histórica considerada, maior a possibilidade de aproximação à realidade.

Quanto ao ciclo, pode-se inferir que os anos de 1995 a 1997 apresentaram um ciclo de alta, seguidos por dois anos de queda (1998 e 1999). A partir daí, as cotações médias anuais apresentam alternância entre elevação (2000), seguida de queda (2001), voltando a se elevar em 2002 (cf. gráficos 6 e 7).



Fonte: dados constantes da tabela 4

Gráfico 6: Preços médios anuais do grão de soja na Bolsa de Chicago



Fonte: dados constantes da tabela 6

Gráfico 7: Preços médios anuais pagos pela Cotrijuí

Tomando-se como ponto de partida os movimentos acima referidos (os quais ilustram as informações possuídas pelos tomadores de decisão da cooperativa), a Cotrijuí trabalha visando aumentar a conscientização do associado de que a sua operação comercial não finaliza na venda do produto, ou na compra do insumo, mas se estende no decorrer do ano, e se encerra com a apresentação do resultado. Então, é preciso que o associado veja que a cooperativa também faz investimentos, em infra-estrutura, pesquisa, transferência de tecnologia. Ou seja, o retorno que a cooperativa pode dar ao cooperado nem sempre deve ser medido somente pelo lado financeiro. Pode ser medido no conjunto das atividades que ela desenvolve, no conjunto dos serviços que ela presta, no conjunto da estratégia de futuro que ela pensa para a sua manutenção.

A respeito da implementação das estratégias elaboradas, a Direção Comercial garante que é muito raro se implementar a estratégia na sua totalidade, especialmente nos últimos anos pois a cooperativa enfrenta dificuldades com a falta de capital de giro. No caso do mercado da soja, na medida em que o mesmo vai se modificando, ela vai sofrendo correções de rumo. De um modo geral, o que a direção tem procurado é ter "uma boa média", ou seja,

para o caso da estratégia não poder ser implantada conforme tenha sido planejada, a direção procura ter alternativas que proporcionem aumentar os resultados finais decorrentes da implantação das estratégias de maneira que, no conjunto de procedimentos (até onde for possível utilizar-se de uma estratégia estabelecida), a soma dos resultados parciais (de cada estratégia) apresente um resultado satisfatório. Segundo a Direção Comercial da cooperativa "não se pode fazer acerto máximo mas também não se deve cometer erro máximo", pois o "mercado entende que se ocorrer a implementação de metade de uma estratégia estabelecida, isso já é um bom trabalho". Entretanto, a evidência é de que o patamar buscado supera os 50%, ou seja, a Cotrijuí, quando do estabelecimento de suas estratégias comerciais, procura levar em consideração o máximo de fatores, com base na análise das informações disponíveis e na experiência de seus decisores, para que a estratégia seja no máximo passível de execução.

A Direção Comercial salienta que é muito importante dimensionar o risco que se está correndo e também ter clareza do grau de risco que se está disposto a assumir ou é possível de assumir, tendo em vista o que se está colocando em jogo. Para a cooperativa, conhecer a dimensão do risco que se está correndo é mais importante do que acertar ou errar. Por isso, diante de uma estratégia que apresente alto grau de risco ou mesmo incerteza quanto aos seus resultados, a cooperativa não a utiliza. Essa atitude "já levou a Cotrijuí a deixar de implementar estratégias elaboradas" salienta o Diretor Comercial da Cotrijuí.

Nesse sentido, existe a preocupação com o fato de que a cooperativa não detém o produto, pois ela não o produz, na medida em que trabalha com o produto dos produtores. Por isso, não especula, pois estaria colocando em risco o patrimônio dos outros. Além disso, nas palavras do Diretor Comercial "existe a preocupação de que basta errar uma vez para perder a credibilidade e confiança adquirida ao longo de anos de operações bem sucedidas".

CAPÍTULO 5

5.1 Conclusões e Considerações finais

Este trabalho permitiu obter informações acerca do mercado mundial e nacional da soja, sua abrangência e importância. Desenvolver este trabalho, sobre estratégias de comercialização do principal grão produzido no Brasil, foi muito interessante pois possibilitou conhecer os fatores determinantes para essa produção. Além disso, o fato de ser um produto de exportação proporcionou entender a relação existente entre os preços internacionais e os do mercado interno do produto, bem como a forma que se transmitem os preços entre os três agentes envolvidos na compra e na venda de soja: o produtor, a cooperativa e o mercado internacional (atingido por meio de exportação direta ou de empresas agroprocessadoras). Além disso, o entendimento da escolha da forma de comercialização escolhida pelo produtor e por conseguinte pela cooperativa, também foi outro ponto significativo deste trabalho.

Assim, a Cotrijuí tem se caracterizado como um armazém do produtor, ou seja, o produtor deposita a sua produção nas dependências da cooperativa e somente faz a sua liquidação no momento em que tiver necessidade. Nesse sentido, a cooperativa armazena a soja do produtor, não tendo nenhum poder de decisão sobre tais volumes. A cooperativa somente realiza venda da soja que está depositada quando o produtor lhe vende, momento este que ela passa a ser dona do produto e então realiza a comercialização do mesmo. De um modo geral, a comercialização da maior parte da safra ocorre entre os meses de maio e julho,

período em que, segundo o diretor comercial da cooperativa, cerca de 60 a 70% da safra é comercializada. O restante fica em depósito e vai sendo vendido escalonadamente ao longo do período até a safra seguinte. Pode-se observar que a cooperativa enfrenta oscilações de preços nos períodos de safra e entressafra, pela variação percebida no preço pago ao produtor nesses dois períodos. Baseado nos preços médios pagos aos produtores, pode-se evidenciar que no período de entressafra (entre agosto e março, inclusive) o preço médio apresentou-se em média 9,72% superior ao preço médio do período de safra (meses entre março e julho, inclusive).

Quanto a forma de comercialização utilizada pela Cotrijuí, pode-se verificar que predomina a compra e a venda do produto em grão. De 1997 para cá os números revelam que a venda da cooperativa, resultante de compras feitas dos produtores, ocorre na sua totalidade na forma de grão. Para o seu suprimento de óleo e farelo de soja a cooperativa recorre ao mercado para adquirir o produto.

O fato de ser do conhecimento da cooperativa que, do volume total produzido na sua região de abrangência, cerca de 20% é comercializado de forma antecipada, lhe permite, também, comercializar antecipadamente, seja atendendo compromissos financeiros (com o pagamento de dívidas, caso existam) seja firmando negócios futuros para esse produto. Utilizando essa estratégia pode-se obter melhor preço para capital de giro tanto para a cooperativa como para distribuir ao associado.

Em sendo a venda da cooperativa feita somente quando o produtor também a faz, pode-se identificar que a cooperativa utiliza como estratégia monitorar o produtor com informações de mercado de forma a ele estar apto a identificar o melhor momento de venda do produto. Para a cooperativa é interessante que o produtor saiba identificar que nem sempre o melhor preço é aquele mais alto e sim aquele que lhe oportunize melhores resultados em

relação aos seus custos de produção. Para tanto, a cooperativa oferece assistência técnica e de apoio no que diz respeito à produção e controle dos custos da propriedade.

Um outro ponto que deve ser destacado é que por ser a cooperativa depositária do produto do produtor, fazer uma operação especulativa no mercado oferece muito risco. Pois ela estaria agindo com um produto que não é seu. Nesse sentido, somente se faz operações após a transferência da posse do produto pelo produtor à cooperativa. Como as vendas são feitas ao longo do ano, concentradas, na sua grande maioria, entre os meses de maio, junho e julho, a um preço estabelecido pelo mercado, e como se sabe que a oferta influencia um pouco este preço, na medida em que se consegue um bom preço faz-se a venda do maior volume disponível. Além disso, existe a previsão de venda por parte do produtor, que geralmente compromete antecipadamente cerca de 30 a 40% de sua safra para fazer sua lavoura e também para custear a propriedade. Com esse volume, a cooperativa monta sua estratégia comercial antecipadamente, de olho no mercado. Porém, é preciso saber a dimensão do risco que se está correndo em vender antes ou aguardar. Mas, quando se tem informações de mercado (passadas e futuras) geralmente pode-se antecipar algumas tendências e inserir-se na mais vantajosa. Ficou claro que a tomada de decisão é baseada em informações do passado, para evitar decisões incorretas ou erradas e em informações futuras, para antecipar tendências.

Quando a cooperativa depara-se com o problema de oportunizar venda ao produtor, e ele não vende, o que está acontecendo é um problema de falta de informações. Mas há que se considerar que muitos podem não ter necessidade de caixa. É o caso, por exemplo, de muitos produtores que consideram a estocagem do produto uma forma de poupança. Assim, não se preocupam muito em o preço estar ou não melhor. Como não precisam de recursos por não terem compromissos financeiros para saldar, as vezes "cometem" o erro de não vender a determinado preço. Nesse sentido, O Diretor Comercial admite que: "falta ainda ao produtor

um melhor conhecimento dos fatores influentes no preço da soja, fato que lhes proporcionaria tomar decisões mais rentáveis para a sua propriedade".

Por outro lado, a implantação do "prêmio fidelidade" foi uma decisão que conjugou uma série de fatores, que servem para ajudar tanto a cooperativa como o associado. Pelo lado da cooperativa, o benefício está na garantia de poder contar com certa quantidade de produto de forma a melhor poder programar uma estratégia comercial com aquele produto. Quanto ao produtor, principalmente aquele que sempre entregou sua produção na cooperativa, mas também aquele que o fazia esporadicamente, o prêmio vem reconhecer sua fidelidade na entrega. Essa fidelidade, que deve ser na entrega da produção e na aquisição de seus insumos, é beneficiada por um prêmio, em dinheiro, no final de cada ano. Ressalte-se que o primeiro ano de implantação do "prêmio fidelidade" (2002) a cooperativa fez a distribuição de recursos superiores a R\$ 1,7 milhão aos seus associados "fiéis". É importante destacar que, por parte dos produtores, na maioria dos casos o mesmo tem uma grande aceitação. Destaque-se o fato de ser uma estratégia diferenciada na região e que ganhou a "simpatia" dos produtores que aderiram ao sistema.

A opção da Cotrijuí, pela venda do produto somente após a compra do produto do produtor, ao mesmo tempo em que lhe confere a confiança do associado, pois ela realiza negócios somente no mercado físico, pode ser um problema uma vez que existem oportunidades de operações com mecanismos de redução de risco de preço, os quais poderiam garantir melhores resultados tanto para a cooperativa como para o associado. Pois a atuação em Bolsa de Mercadorias, através de contratos futuros e de opções poderia garantir a fixação dos preços e também a obtenção de ganhos financeiros. A esse respeito, a Direção da Cotrijuí é taxativa ao afirmar que "como a cooperativa não detém a posse do produto" especular em Bolsa de Mercadorias seria atitude de risco e a "conta teria que ser paga por alguém"

(cooperativa ou associado). Além disso, no caso de uma operação mal sucedida pode denegrir a imagem que a cooperativa tem junto aos seus associados e também junto ao mercado.

Diante disso, desenvolver um trabalho sobre estratégias de comercialização de soja, tendo como elemento de estudo o caso da Cotrijuí, foi muito gratificante. Não somente pela sua importância no cenário mundial, mas pela possibilidade de ampliação de conhecimentos acerca do produto e da sua comercialização. Com o passar do tempo e com as pesquisas, foi possível perceber a amplitude do referencial teórico existente, contrapondo-se às limitações da pesquisadora quanto a sua utilização. Evidentemente, o trabalho não esgotou o assunto. Assim, uma sugestão de extensão deste estudo vai no sentido de quantificar os efeitos econômicos das estratégias identificadas, referentes a comercialização de soja da Cotrijuí, uma vez que a análise contemplada neste trabalho limitou-se ao cunho qualitativo.

6 BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Danilo R. D. **Mercados Futuros como instrumentos de comercialização agrícola no Brasil**. In *Anais do XXXVII Congresso da SOBER*, Foz do Iguaçu, 1999.

ANSOFF H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. 690p. (GEPAI - Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais, v. 1)

BITTENCOURT, Maurício Vaz Lobo e SAMPAIO, Armando Vaz. **Estabilização econômica e as mudanças nos preços relativos agrícolas e industriais**. disponível em <http://www8.ufrgs.br/ppge/anpecsul2000/textospdf/artigo73.pdf>, acesso em 09/05/03.

BRESSAN FILHO, Ângelo. A crise cambial e a agricultura brasileira. In: **Revista de Política Agrícola**, ano VIII, nº 01, jan-fev-mar/1999.

BROSSIER, J. et al. **Modélisation systémique et système agraire: décision et organisation**. Paris: INRA, 1990.

BRUM, Argemiro Luís. **A comercialização no contexto econômico: o caso da agropecuária**. Petrópolis: Vozes, 1983a. 141 p. (Série FIDENE).

_____. **A comercialização de grãos: os caso da soja**. Ijuí, Fidene, 1983b. 166 p. (Coleção biblioteca da vida rural, v. 2).

_____. **A economia internacional na entrada do século XXI: transformações irreversíveis**. Ijuí: Editora Unijuí, 2001. 304 p.

BRUM, Argemiro Luís e BELARMINO, Luiz Clovis. **Sul do Rio Grande: economia e mercado agropecuário da região de fronteira Brasil-Uruguai**. Pelotas: Embrapa Clima Temperado. 2002. 531 p.

BUENO, Antonio José Telles. **Formação do preço da soja no Brasil, a partir de parâmetros de exportação**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 2001.

CARVALHO, Maria Auxiliadora. **Estabilização dos preços agrícolas no Brasil: a política de garantia de preços mínimos**. São Paulo, IEA, 1994. 170p. (Coleção Estudos Agrícolas, 1).

CARVALHO, Maria Auxiliadora e SILVA, César Roberto Leite da. **Economia Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CASTRO Jr. Luiz Gonzaga de e MARQUES, Pedro Valentim. A Eficiência de hedging nos contratos futuros de boi gordo. In: **Anais do XXXVII Congresso da SOBER**, 1999, Foz do Iguaçu - PR.

CASTRO, C.C. **Estudo das relações entre os elos da cadeia láctea do Rio Grande do Sul e a sua competitividade**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS, 1998.

CEEMA, Central Internacional de Análises Econômicas e de Estudos de Mercado Agropecuário. **Comentário semanal sobre mercado de soja, trigo e milho**. DECon/Unijuí. Disponível em www.unijui.tche.br/decon/ceema.

COURTNEY, H. KIRKLAND, J, VIGUERIE, P. **Strategy Under Uncertainty**. November-December 1997, HBR, p. 67-79.

EATON, B. Curtis e EATON, Diane F. Microeconomia. Trad. Cecília C. Bartalotti. São Paulo: Saraiva, 1999.

FOSCHETE, Mozart. **Relações econômicas internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

FORBES, Luiz F. **Mercados futuros: uma introdução**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 1994.68 p.

FRANTZ, Telmo Rudi. **Cooperativismo empresarial e desenvolvimento agrícola: o caso da Cotrijuí**. Ijuí : FIDENE, 1982. 250 p.

_____. **Programa para a década: racionalização da agropecuária e exploração preservacionista do solo na região Cotrijuí**. Ed. Unijuí: Ijuí - RS. (2ª ed.Revisada e ampliada)

GAJ, Luís. **Administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1993.

GASQUES, José Garcia, et al. **Competitividade de grãos e de cadeias selecionadas do agribusiness**. Brasília: IPEA, 1998. (Série IPEA, 538)

GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1998. Pp. 29- 41 (Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística).

HIRSHLEIFER, Jac e RILEY, John G. **The analytics of uncertainty and information.** Cambridge University Press, 1997

HOFFMANN, Rodolfo, et al. **Administração da Empresa Agrícola** 4ª ed. rev. São Paulo: Pioneira, 1984.

KIMURA. H. Administração de riscos em empresas agropecuárias e agroindustriais. São Paulo, **Cadernos de pesquisas em Administração**, v. 1, n 7, 51-61, 2º trimestre 1998.

LOUREIRO, Maria Rita (Org.). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil.** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1981. 155 p.

MARCHETTI, Valmor. **Risco e Decisão em Investimento produtivo.** Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 1995.

MARQUES, Pedro V. e MELLO, Pedro C. de. **Mercados Futuros de commodities agropecuárias:** (exemplos e aplicações aos mercados brasileiros). São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 1999.

MEGGINSON, L. C. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus. 1998. 501 p. (trad. Bazán Tecnologia e Lingüística)

NETO, Alexandre Assaf. **Mercado Financeiro.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 322 p.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1992.

PAULA, Sergio Roberto de e FAVARET FILHO, Paulo. **Panorama do complexo soja.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº 8. Set. 1998.

PINAZZA, L. A. et al. **Reestruturação no agribusiness brasileiro:** agronegócio no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999.

PINAZZA, Luiz Antonio; ALIMANDRO, Regis; WEDEKIN, Ivan (Org.) NUNES, Eduardo Pereira et al. **Agenda para a competitividade do agribusiness brasileiro:** base estatística 2001/02. Rio de Janeiro: FGV; São Paulo: ABAG, 2001. 288 p.

PINDYCK, R. e RUBINFELD, D. **Microeconomia.** São Paulo: Makron Books, 1998.

PINTO, Luís Carlos Guedes. **Notas sobre política agrícola e crédito rural**. Campinas - SP, 1980, 314 p.

PLÁ, Juan Algorta. A cultura de soja na economia mundial. In: Seminário Internacional de Economia Regional do Mercosul (1993: Passo Fundo). **Anais...** Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo. 1994, p. 159-168.

PORTER, Michel E. **Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de Investigação Científica** Tubarão: Editora Unisul, 2002.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. São Paulo: Aduaneiras, 2001. 10ª ed.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESSING, Antônio Carlos et al. Cadeia produtiva da soja. In: VIEIRA, Rita de Cássia Milagres Teixeira et al. **Cadeias Produtivas no Brasil - Análise da Competitividade**. Brasília: Embrapa Comunicação para Transferência de Tecnologia. Secretaria de Administração Estratégica, 2001. 469 p.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à Economia**. São Paulo: Atlas, 1997. 17 Ed.

SANTANA Antonio C. e CAMPOS Antônio C. **A avaliação dos impactos econômicos de mudanças nas margens de comercialização setoriais no Brasil**. In: TEIXEIRA, Erly C. e AGUIAR, Danilo R. D. Comércio internacional e comercialização agrícola. Viçosa: UFV, Impr. Univ., 1995. p. 285-309.

SCHOUCHANA, Félix. **Mercados Futuros e de Opções Agropecuários: teoria e prática**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 1995.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001. 317 p.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo - estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965. 311 p.

THOMPSON Jr. Arthur. **Tomada de Decisões sob Condições de Certeza, Risco e Incerteza**. Texto Didático nº 06, UFRGS - Departamento de Economia, junho/1995.

TIMOSSI, Adriano José. Soja: em 2003, de novo, a presença de vários fatores altistas. **Agrianual 2003**, São Paulo, FNP Consultoria e Agroinformativos, p.466-7.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. RIO DE JANEIRO: Bookman, 2001. 205 p.

www.agricultura.gov.br/spa, acesso em 05/09/2002

www.cnpso.embrapa.br/sistemasdeproducao/importancia.htm, acesso em 08/05/03.

ANEXO A - Roteiro de questões aplicadas na Cotrijuí