

**O PAPEL DA AGÊNCIA BRASILEIRA DE  
DESENVOLVIMENTO DO AGRONEGÓCIO**

---

*Ailton Barcelos Fernandes<sup>(1)</sup>*

*"Nenhum problema pode ser resolvido pelo  
mesmo estado de consciência que o criou.  
É preciso ir mais longe."  
Albert Einstein*

A vida é uma sucessão de percepções, crenças e visões que imaginamos completas. A ciência é uma série de "conjecturas" e "refutações", nas palavras do filósofo da ciência Karl R. Popper. Este Projeto Básico é um esforço para ver de maneira global, integrada e holística a questão do desenvolvimento do agronegócio e da sociedade brasileira no meio rural. De forma otimista, tem os defeitos e as virtudes tanto da vida quanto da ciência. É o meu olhar e a minha proposta após quatro anos no Ministério da Agricultura e do Abastecimento.

Michael Schrage, guru da inovação, sempre citado por Tom Peters, assegura que: "a criação eficaz de protótipos pode ser a habilidade central mais valiosa que uma

organização pode ter". Schrage referia-se ao fato de que organizações inovadoras e efetivamente contributivas à sociedade são aquelas que têm um vislumbre de idéias, juntam algumas peças imediatamente, e a seguir iniciam um processo de modificação. Ele as chama de "organizações movidas por protótipos". A proposição de Schrage responde à bela questão de "Como saber o que penso, antes de ver o que digo?".

A criação da Agência Brasileira do Agronegócio sem dúvida permitirá ao Brasil, no âmbito do agronegócio, responder a alguns de seus mais graves desafios, quais sejam: contribuir para a consolidação da estabilidade econômica; gerar emprego com crescimento econômico sustentado; ampliar a distribuição de renda; combater a exclusão social; modernizar a infra-estrutura de produção e aumentar a competitividade das exportações, cuja meta é sair dos quase US\$ 19 bilhões para US\$ 45 bilhões em 5 anos. Criar 10 milhões de empregos diretos e indiretos no campo e ampliar a área agrícola em mais 26 milhões de hectares, obtendo uma nova safra de 115 milhões de toneladas de grãos em 2002. Trata-se de um número ousado, mas ao mesmo tempo realista, para fazer frente ao processo de congelamento da safra agrícola em torno de 80 milhões de toneladas. Esse número é ambicioso quando contemplamos as safras anteriores mas, contraditoriamente modesto quando se espelha o Brasil no mundo, afirmativa que é facilmente verificável, quando se compara à nossa produção atual, com as 500 milhões de toneladas de grãos produzidas pela China, no último ano. Lembro que esse país tem um potencial agrícola bastante inferior ao do Brasil e que já esgotou a sua capacidade produtiva de alimentos. Aliás, se trabalharmos corretamente, o destino da China é o de se transformar em um inimaginável e gigantesco cliente do Brasil. Seremos o celeiro da China. Geo-economicamente não existe outro país para ocupar este papel. A meta que buscamos representa uma verdadeira revolução qualitativa no campo, pois além de envolver uma parceria sem precedentes, entre o setor público e o privado, significa uma mudança radical em todos os parâmetros históricos da condução do agronegócio, percorrendo da logística ao management, da promoção comercial à tecnologia, passando obrigatoriamente pelo lado humano e por um novo sistema de gestão de nosso ativo intelectual. Representa, ao mesmo tempo, uma proposta inovadora e transgressora em relação às políticas do passado e às formas anteriores de organização do agronegócio,

estando fortemente comprometida com a geração de riqueza no interior do Brasil, desenhada para ser compartilhada pela sociedade.

Quanto à formação da riqueza, como disse Kevin Kelly, em "New Rules for the New Economy": "A riqueza dos novos tempos flui diretamente da inovação e não da otimização, isto é, não se conquista a riqueza aperfeiçoando-se o que já é conhecido, mas agarrando-se de forma imperfeita ao desconhecido".

É preciso que não parem dúvidas sobre as crenças desse projeto. Queremos um interior rico, no sentido conceitual de Alexis de Tocqueville, expresso em "A Democracia na América". Isto é, com milhares de empreendedores no campo. Acreditamos que, através de uma visão de cadeia agroprodutiva, possamos viabilizar uma rede empresarial competitiva e integrada que açambarque sistemicamente pequenos, médios e grandes agricultores. Uma rede que lhes ofereça articuladamente acesso ao capital, aos mercados, à tecnologia, à qualidade e aos consumidores. A cadeia agroprodutiva mais bem sucedida do Brasil, definida como tal há 25 anos, é a cadeia avícola. Nesta, pequenos, médios e grandes empresários, através do denominado modelo integrado, obtiveram o mais expressivo sucesso agrícola do País. Integração sistêmica e foco nos mercados interno e externo foi o bem-sucedido caminho percorrido.

De maneira geral, com exceções que comprovam a regra, os pensadores da agricultura brasileira são expressivamente iguais na sua contradição. Uns são peculiarmente herméticos, encasulados no corporativismo, outros tecnificam a realidade. É rara uma conceituação globalizada e autenticamente transformadora. Comum é o viés do olhar meramente setorial. A obra conceitual agrícola é um palíndromo. Em benefício da dúvida, no plano das idéias existentes, é melhor julgarmo-nos conceitualmente obsoletos.

As caracterizações da agricultura atualmente disponíveis no Brasil estão carregadas de pressupostos ideológicos e, para piorar, de baixíssima visão empresarial. A configuração de agricultura familiar versus agricultura patronal, por exemplo, é reveladora de puro ranço político, pois as idéias que lhes deram origem já foram sepultadas pela história. No Brasil, trafegamos para o Século XXI

com crenças que não deram certo no Século XIX. Se Tocqueville renascesse de súbito hoje no Brasil, com o mesmo olhar que ofereceu à América no início do século passado, ficaria atônito e perplexo e, possivelmente, declararia que jamais se criará uma sociedade empreendedora no campo brasileiro. Diferentemente da América, daria uma nota pessimista para o futuro do meio rural brasileiro no Século XXI. Vislumbraria, sim, uma sociedade de pobres estruturada sobre vantagens comparativas ricas e únicas.

Agricultura familiar, agricultura patronal e assentamentos são categorias políticas e não categorias econômicas. São inúteis quando se deseja prosperidade. Essas classificações estão imbricadas a uma visão de Estado superada e são intrinsecamente paternalistas. Com isso, não quero dizer que não haja função para o Estado. É claro que no Brasil o papel do Estado no campo deve ser profundamente ativo, mas não intervencionista. Precisamos de uma política agressiva de transferência de bens públicos para o campo onde educação, saúde, habitação, saneamento e transporte são fundamentais. Os governos brasileiros, tradicionalmente, não fizeram isto. A história da atuação dos governos no campo foi marcada pela ausência imperdoável ou pela intervenção desastrada. As pessoas que historicamente não se emanciparam da reforma agrária brasileira são uma caricatura do que não deu certo nos últimos 20 anos. Não se emanciparam economicamente, não se integraram à agricultura competitiva e, mais trágico entre tanta penúria, não se integraram socialmente às suas regiões. Neles tudo é precário e transitório; permanente, só a ajuda governamental. O INCRA, braço estatal da reforma agrária, lembra-me a célebre conceituação de Jean Piaget, "não há gênese sem estrutura e nem estrutura sem gênese". O INCRA, hoje, é a estrutura e a gênese da reforma agrária, simbioticamente ligadas à ineficácia dele próprio e do modelo que o sustenta.

A ação governamental no campo foi pródiga na cessão de crédito rural com as distorções que lhe são peculiares, sem jamais ter atuado na direção da qualidade global da vida do campo. Nas décadas de 60, 70 e 80 houve um espetacular sobrefinanciamento do crédito rural dentro do denominado SNCR (Sistema Nacional de Crédito Rural). Para produzir cada tonelada de grão, por exemplo, requereu-se, em 1978, R\$ 497,00 de crédito oficial. Em 1997, requereu-se R\$

62,70 por tonelada em crédito oficial, portanto 87,4% menos que em 1978, ou quase a sua oitava parte. Isso em reais atuais, já deflacionados. Tudo para a obtenção de resultados de safras medíocres. Em 1978 utilizamos R\$ 17,6 bilhões de crédito oficial para uma produção de 37,2 milhões de toneladas, portanto uma relação de R\$ 497,00 por tonelada. Em 1997 utilizamos R\$ 6,7 bilhões para uma produção de 78,4 milhões de toneladas, portanto uma relação de R\$ 62,70 por tonelada em crédito oficial, para uma produção de mais do que o dobro sobre a de 1978. É claro que a importância, o papel e o volume do crédito oficial hoje são diferentes do passado. Mas sabemos que o crédito rural no período, além de ineficiente, em vários momentos - não constituindo a regra geral - foi usado de forma espúria. Tomou-se muito crédito porque era um bom negócio financeiro, o rural era apenas um pretexto.

Com certeza é perda de tempo fustigar o passado, pois nada podemos fazer para alterá-lo. Não gostamos tampouco do chamado "olhar de retrovisor", mas acho que não será inútil a seguinte reflexão, que no caso, prescindiu de maior rigor metodológico: se ao invés da pura aplicação de crédito oficial - que significou R\$ 331 bilhões, entre 1965 e 1997 - tivéssemos aplicado a parcela majoritária dele em transferência de bens públicos, teríamos destinado algo em torno de R\$ 264 bilhões. Na verdade, este número é uma simplificação mas, expressivo. Permite estimar o que teria hipoteticamente "sobrado" nos últimos 30 anos se tivéssemos usado o crédito rural com a eficiência alcançada em 1997. Adotado esse parâmetro teriam sido necessários efetivamente R\$ 67 bilhões de crédito e não R\$ 331 bilhões, o que originaria a "sobra" de R\$ 264 bilhões. Ora, R\$ 264 bilhões em bens públicos transferidos seria mais do que o dobro do que pretendemos arrojadamente investir em infra-estrutura nos próximos 4 anos.

O soberbo sobrefinanciamento que existiu é uma metáfora da ineficiência do passado, mas é também um tributo que o modelo fechado de economia presta aos novos tempos de abertura. Fomos campeões do desperdício e deixamos de criar uma Califórnia. Peter Drucker disse magistralmente que "hoje, vivemos as decisões tomadas ontem e, amanhã, viveremos as decisões tomadas hoje". Portanto, temos a chance de construir o futuro tomando agora, decisões certas. No passado não faltou dinheiro, mas sim diretrizes corretas. Antes de tudo, o papel do



Estado deveria ser o de operar com os conceitos certos para a atividade produtiva no campo. Só existe um conceito com possibilidade de êxito e de retorno para o dinheiro público aplicado no pequeno agricultor: "empresariar" o homem integrando-o em rede de pequenas, médias e grandes empresas, sob a ótica da qualidade e da competitividade. Tendo-se como alvo o mercado e não o governo, num cenário social onde a transferência eficaz de bens públicos produza uma nova qualidade de vida.

Na agricultura, não há como fugir de ciclos biológicos tampouco dos ciclos negociais. Não há como fugir das cadeias agroprodutivas. Portanto, o agricultor familiar só sobreviverá se for empresário eficiente e mercadologicamente orientado dentro de uma cadeia agroprodutiva. Ele precisa produzir para atender às necessidades de um mercado que cada vez mais exige qualidade e preço, variáveis dependentes da tecnologia e marca certificada. Sem isso, o pequeno produtor rural está fora do mundo dos negócios. Todas as pesquisas sobre desempenho de produtos agrícolas nos próximos anos abordam a questão da ascensão irrefreável da marca certificada para satisfazer e dar garantias aos consumidores de alimentos. Isso só é possível dentro da dinâmica da cadeia agroprodutiva que aproxima organizadamente a oferta rural da demanda urbana e que, através de seus mecanismos de distribuição, impede a ação do intermediário que, no caso do pequeno produtor, consegue extrair a última migalha de renda disponível. A roda da história não pode ser revertida, muito menos as exigências dos consumidores. Desse modo, agricultores familiares desconectados da cadeia agroprodutiva também estão fora do comércio exterior. Produzem entre eles sem racionalidade econômica. Produzem como se vivessem numa sociedade de escambo. Produzem até que o mercado desabe sobre suas próprias cabeças. É necessário, dentro de um processo de reconversão competitiva, introduzi-los numa espécie de "agrópolis" - um novo mundo de produção rural integrada.

Com certeza, no Brasil, vivemos tempos de oportunidades. Tempos novos destinados a um novo ciclo de prosperidade. Os eixos emergentes nacionais de integração e de desenvolvimento possibilitam, sem dúvida, redesenhar a geografia econômica do País. Poucos países na antevéspera do Século XXI têm a possibilidade de redesenhar-se economicamente como o nosso. O investimento em

infra-estrutura, que objetiva fundamentar o crescimento da economia nos anos vindouros, precisa conciliar-se com um software empreendedor eficaz. Do contrário corremos o risco de, apesar de estarmos certos estrategicamente, darmos errado na prática. A ação empreendedora, isto é, a sua existência ou não, será o "calcanhar de Aquiles" do desenvolvimento. Para a obtenção do desenvolvimento estou certo que não seremos limitados pelo aspecto financeiro como muitos querem crer. O pior dos mundos seria aquele caracterizado por um cenário de abundância de dinheiro com escassez de empreendedores e, para mim, não estamos longe disso. Precisamos de milhares de novos empreendedores para converter os doze eixos de integração em uma nova alavanca para o enriquecimento nacional. Como todos sabemos, não podemos apostar que a infra-estrutura, que ora está sendo estabelecida, operará magicamente uma reestruturação natural de regiões. Até porque, hoje, infra-estrutura não é mais uma vantagem competitiva "per se", pois, no mundo real, todos aqueles que conosco concorrem diretamente já a possuem. Implantá-la hoje, para nós, é um requisito, mas é um custo que os concorrentes não precisam ter.

Por tudo que dissemos, o desenvolvimento econômico não depende de recursos naturais e de mão-de-obra barata pois estes não mais definem as vantagens comparativas de um país. A aplicação do conhecimento científico e tecnológico ao setor produtivo é o que efetivamente transforma vantagem comparativa em vantagem competitiva. A gestão da inovação tecnológica depende visceralmente da ação empreendedora, que pode ser permanentemente favorecida e sustentada pelo conhecimento e pelo aparato científico e tecnológico disponível. O mundo globalizado nos demonstra que até educação sem mercado não basta. Haja vista a situação da Rússia, Cuba e, em menor escala, da ex-Alemanha Oriental. Resta-nos a certeza de que investimentos em infra-estrutura precisam ser rentabilizados, daí a necessidade de empreendedores, que são os agentes de retorno. Temos, nesse processo, que redirecionar uma razoável infra-estrutura de P&D para o agronegócio.

O sucesso paradigmático da região Centro-Norte da Itália é importante, pois, diferentemente do nosso, lá a infra-estrutura preexistia. Mas, para que o progresso chegasse, foi necessário construir os alicerces, as estradas e as pontes de um novo

modelo sócio-econômico negocial, centrado na ação empreendedora, que é a infra-estrutura humana da criação da riqueza. Infra-estrutura física é "meio" necessário, mas não suficiente, para a riqueza considerada como objetivo "fim".

O grande desafio - talvez o maior de todos os obstáculos - é a pobreza do pensamento agrícola brasileiro que, associado ao costumeiro arcaísmo das classes dirigentes, conduz-nos à falta de visão prospectiva, que nos permite parodiar John Maynard Keynes: "A maior dificuldade do mundo não é fazer com que as pessoas aceitem novas idéias, mas sim fazê-las esquecer as velhas". O Fórum Nacional de Agricultura (FNA) promoveu, com certeza, um histórico processo de oxigenação do setor, e alguns poucos núcleos de excelência do mundo acadêmico têm contribuído para o desenvolvimento de um novo pensamento estratégico de base mudancista. O FNA gerou uma visão diagnóstica e prospectiva do agronegócio, absolutamente original. A partir de uma visão de cadeia agroprodutiva. Após a experiência do Fórum, diminuiu-se o grau de desorientação e de desinformação que nos impedia de ter uma visão estratégica e de inteligência mercadológica. Já não operamos mais como se fôssemos desmemoriados escribas de uma espécie de palimpsesto agrícola, onde a última escrita, a última informação apagava o passado. Temos agora um sentido de direção objetivo, assentado na crítica ao passado, mas fortemente projetado com grandeza para o futuro. Portanto, hoje, acho ser possível uma mudança nas formas neolíticas de se gerir a agricultura brasileira. De qualquer forma precisamos construir um novo clima e cultura de ação gerencial. Idéias dissidentes, inovadoras, transgressoras, necessitam ser colocadas, urgentemente, em incubadoras. Posteriormente, clonadas e amplamente disseminadas pelo campo brasileiro.

Quanto ao Ministério da Agricultura e do Abastecimento, institucionalmente, com certeza precisamos muitíssimo de um bom "diretor de criação", mas não sobreviveremos sem um excelente "diretor de destruição". No Ministério, o incrementalismo aperfeiçoador, que tem sido a tônica na busca de mudanças, consiste num antídoto ao processo de inovação. A máquina burocrática devora tudo e a todos. Precisamos romper com a tradição de imobilismo. Cento e quatorze ministros de Estado da Agricultura (114) em cento e trinta e oito (138) anos de existência são esclarecedores sobre a fraqueza institucional do Ministério.



Sofre-se de uma espécie de "commodityzação" de soluções; todas são parecidas. A dificuldade é que os problemas são diversificados. Por isso precisamos reinventar. Reinventar novas formas de atuação, por exemplo, nos moldes de uma Agência de Desenvolvimento. É fundamental fortalecermo-nos e instrumentarmo-nos para termos uma Agência, que seja um "agente global do Agronegócio", promovendo a agro-cadeia e ajudando o Ministério da Agricultura e do Abastecimento a pensar globalmente e a agir localmente.

No Ministério é muito fácil encontrarmos atitudes avessas a inovações e por isso, não podemos mais correr o risco de meramente aperfeiçoarmos o ontem, como tem sido a tradição. A nova Agência, proposta neste trabalho, poderá funcionar como uma espécie de câmara hiperbárica, oxigenando os organismos do Ministério, oferecendo-lhes a vida que é a dimensão do futuro implícito no novo agronegócio. A nova Agência será desenhada centralmente baseada em talentos - a grande semente do futuro.

Por outro lado, neste instante, a agricultura mundial encontra-se no limiar de uma poderosa onda de inovações. Não é nosso objetivo abordar a questão tecnológica, mas é preciso deixar claro que o setor agropecuário-agroindustrial é intensivo em tecnologia desde a produção de insumos industrializados (defensivos, máquinas, fertilizantes, inoculantes) até a geração de material genético por várias vias (seleção, melhoramento genético e Engenharia Genética). A incorporação de conhecimentos desenvolvidos em outras áreas da ciência está mudando o quadro da agricultura. A mudança vem sendo introduzida pela biologia molecular, biotecnologia, informatização, robotização, controle das variáveis de tempo e clima, etc. Hoje, as usinas de álcool controlam a qualidade das cepas de levedura usando técnicas de fingerprint de DNA, utilizadas em biologia molecular. Da mesma forma, na cana-de-açúcar e na laranja, estão sendo empregadas, as mais modernas técnicas de gene splitting. A produção de transgênicos está se tornando rotina. As bactérias endofíticas melhoram a resistência à doença dos vegetais. As espécies brevemente apresentarão resistência a pragas e a moléstias transferidas via genética molecular. O próximo ciclo de desenvolvimento é o do conhecimento. A mera difusão de dados e informações deixou de ser relevante. Empresas como a Monsanto têm em torno de 1.000 PhDs trabalhando com

geração de material genético básico, número superior ao total de PhDs da Boeing, por exemplo. A agricultura de subsistência será cada vez menos relevante. Só um pedaço da miséria. Soluções a base de enxada são limítrofes ao riso. Não podemos deixar que o amanhã nos escape mais uma vez. De certa forma, por isso, a mudança tem que ser radical e tem pertinência um antigo provérbio chinês quando diz: "não se salta um precipício em dois lances"

Hoje, o busílis da questão agrícola é como desenvolver mecanismos que permitam o fluir de capitais de risco para o setor, tanto internos quanto externos, possibilitando a geração de renda. Com certeza é uma questão inquestionavelmente grave, para ser enfrentada hoje e não amanhã. De qualquer forma, as dificuldades internas são agravadas pela "competitividade artificial" de países ricos que subsidiam fortemente seus setores do agronegócio - o modelo europeu nesse caso é exemplar -, o que converte os respectivos governos e sociedades em sócios integrais na produção agroalimentar. O mundo agrícola está apostando na mudança deste quadro. Existe a convicção de que as negociações junto à OMC, a denominada "Rodada do Milênio" em 1999, eliminem subsídios, barreiras e assegurem um novo acesso ao mercado. Além de promover vantagens para o comércio global, superando suas contradições negociais.

O Brasil é potencialmente o país com maiores possibilidades agronegociais nesta nova abertura. Um campeão potencial e o único que pode gerar milhões de emprego no campo. Da mesma forma, e no mesmo tom da mudança externa, do ponto de vista da ação global do Estado, devemos sair da encruzilhada de modelos que vivemos hoje. De um lado, observamos o modelo americano, tipificado como um Estado meramente regulador das empresas. E, de outro, o modelo asiático, burocrático, que formula políticas comerciais e industriais centralizadas. O Brasil precisa, de maneira objetiva, experimentar novos caminhos que sirvam, entre outras coisas, como moldura ao renascimento cabal do espaço democrático. Precisamos, como postulam os pensadores da Fundação Saint-Simon, de uma forma original para pensar a realidade. Precisamos, sem deixar de ser o que somos, de um ponto de encontro que seja um espaço entre o "think-tank" americano e a escola de reflexão à francesa. Uma ação empreendedora negocial que entenda o social como parte da riqueza responde em boa parte ao que

necessitamos.

Na concepção da Agência focaliza-se, de forma singularmente distinta, a questão do desenvolvimento. Mais uma vez o caso da região centro-norte da Itália, onde pequenas e médias empresas "desabrocham" em rede para a concorrência, modela o que parece se ajustar perfeitamente às necessidades de desenvolvimento deste País. Por isso, é fundamental uma reflexão substantiva quando pensamos na dinâmica das potencialidades do agronegócio brasileiro. Nessa dimensão, uma agência de desenvolvimento de negócios assume uma importância vital.

Qualquer mudança de modelo, naturalmente, requer competência conceitual. Seria leviano mudar por mudar. Kurt Lewin observava que: "nada é mais prático que uma boa teoria". Temos que buscar clareza conceitual. E com oportunidade, podemos dizer que tempos de ajuste fiscal significam também tempos de ajuste conceitual, questões impostergáveis.

A verdade é que estamos nos dirigindo para uma economia "Pós-Fordista". As políticas centralizadas de desenvolvimento, ora em mudança, objetivavam dar suporte ao esquema "Fordista" de produção que contemplava, por excelência, ciclóticos programas industriais e grandes economias de aglomeração. Tudo naturalmente realizado sob o manto da gestão "Taylorista". No caso brasileiro, e até certo ponto com desprezo pela agricultura, sabemos que essa modelagem conceitual acabou estimulando enorme concentração de renda, tendo sido determinante na criação deformada de um país economicamente assimétrico e socialmente injusto. Possivelmente ainda teremos um longo período de convivência com esta realidade, que para ser superada deverá ser contraposta por uma estratégia de desenvolvimento endógeno.

Utilizamo-nos de algumas referências teóricas para embasar a presente proposta. Destaco os conceitos de variável comparativa e variável competitiva das nações de Michael Porter, que faz a confrontação ao planejamento tradicional e oferece uma visão de gestão estratégica do desenvolvimento. No que se refere à estruturação competitiva do agronegócio, o conceito adotado foi o de cadeias produtivas. A maior parte da agregação de valor à produção agropecuária acontece a jusante das

fazendas. Negócios fora da cadeia não sobrevivem. A conceituação de policy networks promove a articulação público-privada, possibilitando criar uma instituição pivô de caráter mesoeconômico - a Agência de Desenvolvimento -, que é construída de forma análoga a uma rede "neural". Na forma "neural" - uma conceituação retirada da Engenharia de Sistemas - a Agência pressupõe a independência de suas partes componentes e de seus "fractais" - o conceito de fractal tem origem na matemática. Refere-se a um objeto cuja criação ou forma possui regras de regularidade que se reproduzem nas suas sucessivas fragmentações. Tentamos conceituar, ainda, os caminhos para o fortalecimento do espírito empreendedor brasileiro na direção da consolidação democrática e do avanço da inclusão social. Para esse fim, nos valem os conceitos de entorno inovador, de cluster, de corredor e eixo de desenvolvimento associado ao de região de planejamento tal como o definiu J. Boudeville. O conceito de J. Boudeville contribuiu para a concepção e para definição de regiões polarizadas no sentido geográfico e técnico, abrindo possibilidades para considerações mais amplas da sociedade, que, como indicou J. C. Coraggio, objetivam permitir raciocinar em termos de espacialidade dos fenômenos sociais.

Este "framework" conceitual nos induz a fazer uma clássica pergunta de natureza estratégica. Que papel o Brasil ocupa no espaço econômico internacional e em especial no campo agrícola? Em resumo, quem somos nós? Sumariamente e sem querer fazer uma análise percuciente, podemos dizer que o Brasil, sem dúvida, é um membro nato da construção da economia mundial. Somos um continente, uma baleia, não um tigre. Temos uma diferenciação planetária. Economicamente situamo-nos no concerto das nações - ainda como um país semi-periférico - com menos de 1% do comércio mundial. O México, com metade do nosso PIB, exporta duas vezes mais. Somos percebidos como um país que recentemente conquistou estabilidade econômica e que tem sérios problemas sociais. Mas, nada obnubila o fato de que definitivamente somos uma potência regional emergente, destinada a nos tornarmos atores globais, ocupando uma posição nobre no mundo econômico.

No âmbito da problematidade da economia mundial, vivemos, no mínimo, tempos estranhos. O mundo atravessa um período econômico em que há claramente um primado das finanças sobre o comércio, quebrando a tradicional

hegemonia civilizatória do comércio livre. O dinheiro desligou-se da economia real. Trilhões de dólares voláteis, desgarrados da produção, fazem acrobacias financeiras sem fronteiras nas 24 horas do dia especulativo mundial. Não é exagero dizer que atravessamos uma fase original da história econômica; a especulação global da "economia-cassino". Estamos testemunhando a formação dos novos plutocratas globais da moeda eletrônica, criando o argentarismo do Século XXI. Além de não sermos beneficiários dessa situação, o pior de tudo é que não estamos nesse jogo participando com poupanças excedentes, pois, não as possuímos. Neste pesado ambiente de "casa de tolerância cambial", estamos unicamente em busca de liquidez. São outras, portanto, as cartas que devemos jogar.

Além de tudo isso, vivemos tempos em que os filósofos são os economistas. A verdade é que, no Brasil, estamos intoxicados de discussão econômica. Kenneth Lux, numa sátira a Adam Smith, proclamou que ele foi um "filósofo moral que inventou a economia e pôs fim à moralidade". Nada contra os economistas, naturalmente. Mas somos um país em construção. Podemos mudar a temática para uma discussão de natureza mais empresarial. Creio que isso poderia ser mais conseqüente, menos estéril e mais adequado às nossas necessidades. Sejamos economistas superficiais e empresários profundos, e não o contrário. É uma boa receita para crescer.

John M. Keynes descreve a influência dos economistas no clássico "The General Theory of Employment, Interest and Money" da seguinte forma: "As idéias dos economistas, tanto quando estão certas como quando estão erradas, são mais poderosas do que comumente se imagina; homens pragmáticos que se crêem inteiramente isentos de qualquer influência intelectual são habitualmente escravos de algum economista do passado".

Achamos que o enfoque empreendedor coopera para decifrar o enigma da construção da nação. Precisamos empreender mais. Somos absurdamente subempreendedores. Não devemos somente administrar economicamente crises. A posição empreendedora de gestão estratégica do desenvolvimento parece-me mais adequada ao País do que a nossa grande e tradicional especialidade, a gestão



econômica de crises. Todos sabemos que somos um país de oportunidades, que precisam ser convertidas em negócios. E esta mágica se dará com empreendedores. Precisamos de milhões de empreendedores. Ao falar de empreendedores, quero enfatizar uma nova forma de atitude coletiva para o cidadão comum, que se dedica ao risco e à criação de riquezas. Não me refiro e tampouco estou reverenciando uma pequena oligarquia empresarial plutocrática, onde vicejam alguns empresários, que de empreendedores efetivamente pouco têm, cujos alicerces, fincados em terreno pantanoso e obscuro, lembram o lótus. Como sabemos, o lótus é uma planta aquática que se dá muito bem nos pântanos e morre na terra. Quanto mais profundo é o pântano, mais profundas suas raízes, mais belas suas flores. Empresarialmente queremos plantas da terra, talvez não tão belas, porém mais firmes e mais abundantes, alicerçadas em solo fértil. Este é o tipo de empreendedor que constrói uma nação.

Quanto à economia mundial, quero pretensiosamente ser conclusivo, podemos baixar o nível de angústia, o mundo não repetirá 1929 como uma farsa e muito menos o Brasil entrará em colapso. Estejamos certos de que a economia global não quebrará, porquanto não interessa a ninguém, e muito menos aos vampirescos especuladores globais. Portanto, é mais fácil, asséptico e barato, se necessário for, uma nova Bretton Woods ou qualquer outro recurso equivalente. O que, possivelmente, promoverá alguma forma leve de controle sobre fluxo de capitais estimulando a retomada da normalidade econômica. Nesse momento, segundo velha regra de mercado, haverá a diástole do capital, isto é, um novo fluxo de capital criador e sua expansão para a produção. Tudo ocorrerá como num grande movimento pendular, como se percorresse um arco imaginário e saísse do caos, da especulação para a produção. Nessa fase serão procuradas economias estabilizadas com elevadas possibilidades de retorno e aí as chances do Brasil são insuperáveis. Somos um excepcional lugar para se investir. Um país democrático, estabilizado, em reconstrução. E adicionalmente configurado em bloco ao Mercosul, o que promove mais interesse. Com certeza, a área de agronegócio será o carro chefe nesta nova era de negócios. "Whishful thinking", alguém observará. É claro que isso não ocorrerá por obra e graça do "Espírito Santo" e não poderá, portanto, corresponder a uma atitude inercial da nossa parte. Precisamos vigorosamente empreender.

É evidente que precisamos vender ao mundo as possibilidades ímpares do Brasil, que não são imaginárias mas trunfo real. O nosso País, quando vai ao mundo, vai para explicar a economia, o que é importante e certas circunstâncias o exigem. Mas o que precisamos de fato é tornarmo-nos melhores vendedores das nossas possibilidades do que explicadores dos nossos problemas. Nesse particular acredito que podemos aprender com os chilenos, excelentes vendedores. Os chilenos tornaram-se uma espécie de fenícios dos tempos presentes do "cone sul". Vendem tão bem ao mundo, que tenho a sensação de que vendem várias vezes o que efetivamente possuem para negociar. Pode faltar-lhes produtos, mas não lhes faltam compradores. Nós somos o inverso, não temos agressividade vendedora. Uma Agência de Desenvolvimento cumprirá este papel de vender mais. Nada é mais eficaz para enfrentar as crises.

Da experiência que tivemos recuperando empresas quebradas em processos globais conhecidos como "turn-around management", que implicam redução de custos, negociação de dívidas, implantação de novas tecnologias, etc., retiramos a convicção de que só o mercado, novos negócios, em síntese, novas vendas têm capacidade de ressuscitar uma empresa, de torná-la novamente saudável. Nisto, empresas e países se parecem, precisam vender mais, exportar mais, comercializar mais. Em uma empresa podemos diminuir seu tamanho, um país jamais. Somos grandes demais, por exemplo, para imitarmos soluções tipo Porto Rico. Porém nada nos impede que sigamos, com as nossas singularidades, o trajeto dos Estados Unidos. O Brasil tem como apanágio a grandeza, só nos resta vender, expandir e crescer. É óbvio que precisamos de uma Agência de Desenvolvimento de Negócios.

O Brasil possui algumas características básicas que merecem ser destacadas para nos situarmos melhor. Somos um país de industrialização tardia, porém nos tornamos o mais relevante complexo industrial do hemisfério sul. Temos uma estrutura social com manchas expressivas de pobreza e um legado econômico-social onde mesclou-se o autoritarismo e a modernização conservadora que acabou por produzir uma temerária concentração de renda. De qualquer maneira, no campo das nossas preocupações, isto é, na área agrícola, a grande propriedade,

herdeira do latifúndio escravista apresenta sinais claros de inviabilidade e agonia. Vivemos a antevéspera do fim de um ciclo que deveria ter-se concluído no Século XIX. Pois bem, saibam, o féretro sairá somente no início do Século XXI, mas sairá. As oligarquias regionais, estas mudam a passos de jabuti, hoje são bilíngües, expressam seus arcaísmos em mais de um idioma. Agora pronunciam "Plantation" de forma correta. Mas estão mudando. É claro que houve muita modernização na agricultura, especialmente a partir do desenvolvimento da soja. A cadeia avícola foi revolucionária através de seu modelo integrado, provocou um repensar bem sucedido de novas possibilidades no campo agrícola. O inovador modelo integrado, que é entusiasmante, precedeu a sociedade em 20 anos na utilização prática do conceito de "parceria".

O projeto geopolítico da modernidade conservadora elaborado nos gabinetes centralizados nos "anos de chumbo" trouxe efetivamente progresso. Mas, embuçou muito os resultados efetivos do desenvolvimento do País como um todo. Sabemos, lamentavelmente, que foi reforçada a clivagem histórica entre ricos e pobres, golpeando-se a base da formação democrática.

No Brasil do Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso é comovente vivenciar o novo desenho econômico-social que se costura com a sociedade. Há consciência histórica de que a grande obra democrática para o futuro é fazer com que abriguemos o embrião renovado da liberdade e não o ovo da serpente. Acredito que a agricultura possa responder por grande parte desta construção. Estimo que com novos valores sociais e econômicos, no espaço de 20 anos, a sociedade poderá estar radicalmente transformada. Temos condições absolutamente extraordinárias para fazermos um interior rico, padrão californiano.

A questão estratégica de quem somos nós respondida geo-economicamente é fascinante. O Brasil não é o maior país do mundo em termos de extensão territorial - somos o quinto maior. Entretanto, somos o maior país do mundo em termos de extensão viva, pois não temos desertos, tampouco geleiras. O complexo Sul-Americano Amazônico representa 1/20 da superfície terrestre, 1/5 da água doce, 1/3 das florestas latifoliadas da Terra e menos de 4 milésimos da população mundial. Da Amazônia, 63% pertencem à geografia brasileira, onde abrange 350

milhões de hectares. Como decorrência, dispomos da maior biodiversidade do globo terrestre e o maior e mais prodigioso agroecossistema potencial da Terra. De fato, as terras do Brasil representam 6% do globo e, para nosso privilégio, não temos terremotos, furacões, tufões, etc. Um exemplo absolutamente elucidativo de quem somos nós é o da região do cerrado. O Brasil tem 200 milhões de hectares totais somente nos cerrados - uma área equivalente à extensão territorial do México. Desses, atendendo a todas as exigências ambientais, 90 milhões estão disponíveis para o desenvolvimento agrícola. O que nos permite aumentar em 9 vezes a produção nacional de soja ou de milho aos níveis da produtividade média brasileira corrente (sabemos que a produtividade média americana, no caso do milho, excede em mais de 2 vezes a brasileira). Dentro de uma perspectiva internacional, esta área potencial corresponde a toda a área cultivada com milho, soja e trigo nos Estados Unidos e a toda a área cultivada com arroz, milho e soja na China. Apesar disso, nunca utilizamos de maneira cabal essas vantagens comparativas planetariamente únicas. Talvez pela abundância de terras, pelas sucessivas crises da moeda e pelas nossas raízes ibéricas patrimonialistas, engendramos uma situação economicamente improdutiva. Deixamos de usar a terra para o fim de criação de riqueza, utilizando-a simplesmente como reserva de valor, quem sabe, para aplacar o nosso imaterial medo e insegurança que são o anti-sentimento do empreendedor. O país requer um novo paradigma empreendedor. Precisamos construir a prosperidade.

Por tudo o que foi citado, no Brasil, disponibilidade de terra para a agricultura é o único problema que efetivamente não temos. Quanto à questão fundiária, ela é importante, mas não é um capítulo da agricultura, ela é uma parte da justiça social. Alexis de Tocqueville em "O Antigo Regime e a Revolução" apontava: "...considero que entre os meios de dar aos homens os sentimentos da ordem, da atividade e da economia, não conheço um mais poderoso do que o de lhes facilitar o acesso à propriedade fundiária" e previu: "essa divisão, existe entre nós, na França, e não devemos temer, pois, que se instalem aqui grandes e permanentes misérias...".

No mundo, até certo ponto, o fator terra vem perdendo a importância relativa, pois, hoje, já existe a agricultura sem terra, em moldes competitivos. Para integrar

a questão fundiária ao projeto agrícola é preciso viabilizar mecanismos sustentadores de renda; além de várias outras integrações, somente oferecidas no contexto da cadeia agroprodutiva. Fora disso, sobra muita bufonaria política e radicalismos de ocasião.

Ao se analisar, mesmo que de forma ligeira, o agronegócio brasileiro, é fácil constatar políticas desastrosas aplicadas ao setor, que tiveram efeito destruturador junto ao agronegócio, similar a um terremoto em escala máxima. Só esses "terremotos" podem explicar a distância que existe entre o que potencialmente temos, no campo agrícola, e aquilo que efetivamente somos. A verdade é que, no passado, criamos pitorescamente nossos próprios furacões no campo agrícola. O "confisco cambial" é um exemplo simples daquilo que se transformou em um furacão.

Vários outros casos como esse podem ser analisados. A pesca é outro exemplo mais recente. É preciso frisar, antes de qualquer coisa, para não ser mal compreendido, que só consigo ver o desenvolvimento da pesca, naturalmente, dentro da ótica do desenvolvimento sustentável. Mas o que vivemos na prática dos últimos anos foi um absurdo. Introduziu-se um exótico paradigma para o setor, o "retrocesso sustentável". Criou-se no Brasil, uma esdrúxula opção preferencial pelos peixes, tratados como se fossem eles os miseráveis do universo, e não os homens. Nessa doutrina, o pescador é só um fariseu. Uma espécie de sicário do meio-ambiente. Gerar proteínas de alta qualidade, para um povo em boa medida carente delas, não é uma preocupação aceitável para os beatos do meio ambiente. Acabaram criando um milagre às avessas, o da diminuição dos peixes na mesa da população. O Brasil tinha uma pesca mais forte do que a Argentina. No último ano produzimos três vezes menos. Quanto ao setor pesqueiro, este está quebrado e obsoleceu-se.

No que se refere à aqüicultura, quase nada foi feito, apesar de ser uma área em que tecnicamente as recomendações ambientalistas são no sentido de seu desenvolvimento inequívoco. Entendo a partir desse fenômeno que o grande mal para a seita ambientalista é o ato da produção em si, que, pelo visto, é percebida como conspiradora da natureza. O resto são justificativas. Mas, a seita conseguiu



um tento único, digno do "Guinness - The Book of Records", tivemos a única área de produção pesqueira do mundo subordinada a um órgão de controle ambiental de natureza essencialmente antiprodutiva. Felizmente as coisas retomaram o seu eixo. A pesca voltou para a agricultura. Agora basta sermos eficazes. A Irrigação é outro exemplo, tratando-se sem dúvida, meramente de uma técnica agrícola. Vivemos uma esquizofrenia de responsabilidades. A agricultura separada de sua metodologia é uma situação tecnicamente inexplicável, uma fábrica de desperdício. É o mesmo que separar o carro das suas rodas. Apesar de tudo, não cabe um olhar pessimista, pelo contrário, 40% do PIB \_ Produto Interno Bruto - brasileiro é formado por seu agronegócio e 52% da PEA \_ População Economicamente Ativa - é sustentada pelo setor; o futuro nos pertence.

O trinômio biodiversidade-biomassa-biotecnologia significa, na prática, nosso encontro com o futuro. A par disso, este Projeto Básico abandona as questões que tiveram predomínio nos últimos 20 anos, isto é, estatização versus privatização. Contribui para novas e múltiplas formas de participação (Conselho de Desenvolvimento, Comitê de Negociação, Comitês Gestores) e para uma nova institucionalidade onde o vocábulo "parceria", entre iniciativa privada e governo, passa a ser a tônica. Tal concepção significa, na prática, a possibilidade de desenvolver uma legião de empreendedores para levar o País de um status-quo inercial para um novo status onde a ação empreendedora será um poderoso instrumento para transformarmos-nos em um país vencedor, educado e com uma configuração econômica e social mais avançada.

A Agência incorpora e traduz a reflexão das cadeias produtivas presentes no Fórum Nacional da Agricultura (FNA), cujos termos foram amplamente divulgados. Igualmente reflete o esforço de, por meio da articulação do mesoplano entre o público e o privado, aperfeiçoar os instrumentos de ação governamental. Tal esforço exige cuidadosa atenção à multiplicidade de mecanismos que viabilizam a inserção competitiva do agronegócio brasileiro no âmbito de uma economia aberta às importações mas, ao mesmo tempo, exigente quanto ao crescimento de sua participação no comércio internacional. A meta governamental de US\$ 100 bilhões de exportações totais para o ano 2002 reflete essa vontade estratégica. E não há nenhum irrealismo nela. Pois, o Brasil é a oitava economia

do mundo e ocupa o 25º lugar no ranking dos países exportadores. Portanto, antes de ser uma ousadia, é a superação de um gap intolerável. Em 1997, o agronegócio brasileiro exportou quase US\$ 19 bilhões e importou US\$ 7 bilhões, portanto tivemos um saldo de quase US\$ 12 bilhões. Foi o único segmento da balança de comércio exterior brasileiro superavitário. O agronegócio brasileiro tem uma participação de 3,92% dos negócios mundiais da área. Sabemos que é possível uma posição muito mais agressiva mundialmente.

Para os céticos, afirmamos que apesar dos anos difíceis que estamos atravessando em virtude da crise financeira mundial, o desempenho agrícola não está decepcionando. Em 1998 o saldo da balança comercial agrícola foi quase equivalente ao de 1997, e para 1999, virtude da mudança na política cambial, podemos atingir mais de US\$ 13 bilhões.

Para os críticos das exportações agrícolas, aqueles que imaginam equivocadamente que por trás de uma commodity não existe valor agregado ou tecnologia, destacamos naturalmente de forma provocativa que as exportações brasileiras de software - a "intelligentzia" - no ano passado foram de US\$ 25 milhões totais. Não tenho dúvidas, o agronegócio significa o caminho da construção da riqueza. Ganhamos sempre. Mais ou menos, mas sempre. Apesar do pouco que fazemos para merecer essas vitórias.

As possibilidades futuras do agronegócio brasileiro são estimulantes. Estudos recentes do IFRI de Washington apontados em "2020 Vision for Food, Agriculture and the Environment" estabelecem um cenário mundial de escassez de produtos agrícolas, no mínimo até o ano de 2020. O estudo conclui que a fronteira agrícola da Ásia está esgotada. Sabemos que os EUA ainda dispõem de cerca de 15 milhões de hectares para expansão agrícola, mas que sofrem severas restrições ambientais. A Europa está esgotada e sobrevive às custas de subsídios antieconômicos. O Brasil, portanto, tem enormes possibilidades. As nossas metas para 2002 propõem uma participação de 8,62% no mercado global de agronegócios, estimado em US\$ 520 bilhões.

O agronegócio brasileiro representa a única área e a única possibilidade que o País

possui para criar fortes multinacionais que sejam players do agribusiness e da economia mundial. A utopia democrática requer que isso seja feito com pequenas, médias e grandes para podermos criar gigantes com participação na economia mundial. Se não desenvolvermos esta estratégia de criarmos as multis brasileiras do agronegócio, estaremos fadados a cumprir um papel periférico na economia globalizada. Se desenvolvermos, poderemos a longo prazo substituir os Estados Unidos na liderança mundial do agronegócio.

Certa vez, durante o ano de 1995, recebemos no Ministério da Agricultura o ex-Secretário de Estado da Agricultura dos Estados Unidos Mike Espy. Mike é sabidamente uma figura polêmica no setting político americano, mas é reconhecido como pessoa de elevado tino para os negócios. Mike, algo pessimista, disse-me então usando do proverbial estilo americano: "Estranho país de oportunidades é o Brasil. Represento um Fundo de 15 bilhões de dólares com interesse em aplicações na agricultura. Busco sócios, empreendimentos, em síntese, oportunidades. Estou há uma semana no Brasil e não conheci nenhum órgão ou empresa onde pudesse conversar em termos reais sobre como investir aqui. Onde estão os projetos de investimentos na agricultura? Onde estão os negócios? Será que terei de percorrer todas as fazendas e agroindústrias do Brasil para fazer negócio? Quero fazer um investimento direto e estou perdido. Sinto que vocês brasileiros não têm mecanismos para converter oportunidades em negócios". No dia seguinte, Mike foi embora sem fazer o que pretendia: negócios. Efetivamente, Mike tinha razão. Até hoje, não temos mecanismos para converter oportunidades em negócios. Só uma Agência de Negócios responderá sadia e satisfatoriamente a esta questão.

A Agência dirige-se para a formação desconcentrada da riqueza e da renda, que é o trajeto para o desenvolvimento. Sabemos que "empresarizar" é um caminho árduo, mas atraente. Naturalmente que a nova Agência de negócios atuará num corpo sistêmico em rede com as Agências ou com os mecanismos já existentes ou que venham eventualmente a ser criados. A nova Agência não separa pequenos, médios e grandes. Há muito que, no campo dos negócios, tamanho não é documento. Separá-los em termos negociais é uma tolice arrematada. O corpo competitivo é único, a riqueza é uma corrente constituída de elos fortes. Só a

miséria sofre de solidão.

A recente reestruturação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade ensejou a definição operacional de Metas Mobilizadoras Nacionais, as quais, ao lado do encaminhamento final do Fórum Nacional da Agricultura, geraram as condições para o avanço da presente proposição nos termos do Projeto Básico ora apresentado. As metas fixadas foram construídas com a sociedade produtiva em 24 meses de trabalho. O que acabou constituindo um fenômeno novo no setor público brasileiro; onde o setor público e privado, juntos, desenharam políticas públicas, estabeleceram metas, tudo seguindo uma matriz democrática de baixo para cima. Essa proposição é totalmente consistente com a criação do Conselho do Agronegócio. Trata-se de empreender novos negócios, tomando por referência uma visão compartilhada entre governo e sociedade sobre o futuro e a enorme vocação de nosso interior para a construção de riquezas. Sua realização, de forma descentralizada, permitirá a repartição dos resultados entre grandes, médios e pequenos produtores, democratizando-se oportunidades e o próprio capitalismo, por meio de mecanismos tradicionais e outros inovadores (empresas-âncora, cooperativas de crédito e produção, empresas comunitárias associativas, agências locais sob a forma de organizações sociais, entre outros arranjos). É óbvio que acreditamos na possibilidade de legar às próximas gerações um interior do Brasil próspero. É claro que o agronegócio - o rural - não esgota tudo em termos de oportunidades no sentido do desenvolvimento desse novo mundo interiorano. Mas, com certeza, ele estimulará dezenas de outras atividades econômicas sustentáveis, esteio de novas oportunidades de trabalho e de transferência de renda.

As ações ora propostas serão conduzidas sob a égide da "filosofia da qualidade", envolvendo a elevação dos padrões educacionais e culturais das populações interioranas, e da "Gestão da Qualidade", para assegurar a competitividade e economicidade do processo e sua sustentabilidade em termos ambientais. Ao se falar em filosofia da qualidade quero fugir da ortodoxia japonesa padrão Kaizen, isto é, aperfeiçoamento contínuo cercado de certezas. Quero cautelosamente fugir, também, dos burocratas que aqui e no mundo se apossaram do movimento da qualidade. Lembro que de acordo com Phil Crosby "qualidade é somente um

processo de conformidade com os requisitos, e não virtude". Na dimensão das perguntas sobre o agronegócio brasileiro não existe necessariamente resposta totalmente certa. Em verdade, existem muitas respostas e estonteantemente algumas são certas e erradas ao mesmo tempo. O que propicia um espaço enorme para inovação e criatividade.

Nesse sentido, a estruturação da Agência poderá ser uma ferramenta para a obtenção de novas respostas estimulando a formulação e concretização de políticas públicas endógenas - que quebre a tradição de centralismo - que articulem o desenvolvimento local, para a criação de milhões de empregos, que sirvam ao fortalecimento de uma democracia que promova o fim da exclusão social, traduzida pela desigualdade, pobreza e fome.

Destaco que o desenho da Agência, ancorada que está num modelo de desenvolvimento local e ao buscar promover o processo de desconcentração econômica, ajudará a romper com uma das maiores perversidades no processo de desenvolvimento das políticas públicas brasileiras, que é a dicotomia entre a formulação das políticas e a sua efetiva implementação.

Estamos convictos de que precisamos de uma formulação institucional radicalmente desenvolvedora, no sentido amplo do conceito de desenvolvimento que extrapola em muito a conceituação simplesmente econômica. Não se trata meramente de gerar riquezas. A nova riqueza a ser criada tem que descontinuar a maneira como as riquezas foram criadas no passado, onde, junto com a criação das riquezas, eram implantadas novas e maiores formas de desigualdade. O Brasil precisa de uma Agência com uma formulação institucional radicalmente inovadora, que aglutine o público e o privado sem os vícios típicos que os dois segmentos possuem. Democracia, liberdade e negócios são uma mistura imbatível para o desenvolvimento econômico-social.

A Agência será uma matriz institucional nova, que pode ser definida como uma organização híbrida, flexível e sincrética, parecida com o nosso povo. Faço, aqui, um ligeiro "**brainstorming**" sobre alternativas possíveis, apenas para quebrar o marasmo que normalmente reveste o ato de se criar estruturas. A Agência pode



sugerir uma SPC (Sociedade de Propósito Específico) mista com uma ONG (Organização Não Governamental) ou, quem sabe, talvez estejamos desenvolvendo uma espécie de ONG de um novo tipo absolutamente inovador. Uma ONG de última geração que, ao superar o próprio modelo de sua concepção original, quebre as amarras epistemológicas de seu próprio desenho e, em face disso, inversamente ao usual, dirija-se ao mercado para contribuir com o social. Chegamos ao ponto feérico de desenvolvermos uma nova fusão institucional. Nesta mágica, as idéias estão sendo germinadas. Uma ONGNP - Organização Não Governamental Não Privada - ou melhor, uma OPPS - Organização Pública e Privada para a Sociedade. Em suma, um espaço me-soeconômico de raiz nova, com acendrado espírito empreendedor. Quando desenhamos uma nova estrutura organizacional, a regra é que a forma siga a função e não o contrário. O resto o senso de realidade esculpe.

A nossa crença, seguindo W. Churchman, é que todo sistema, além de ser eficaz, precisa possuir ética e estética, o que significa, na prática, clareza, elegância, integridade e, por que não dizer, estilo. Enfim, conceitos que escapem do rebanho e, por isso, a integridade me obriga a declarar que quando se modela instituições, a maneira mais segura de se convencer alguém e de conquistá-lo para o que se deseja propor é seguir o que disse certa vez Paul Samuelson: "Oferecer um teorema semi-demonstrado e deixar a pessoa preencher o restante". Essa forma de conduzir o projeto não significa, absolutamente, nenhum desvio manipulatório. Mas é claro que embute um significativo direcionamento conceitual. Particularmente acho que agir é muito mais importante do que pensar. Mas, bons conceitos ajudam a agir melhor.

John Maynard Keynes, citado aqui mais uma vez pela elegância do estilo, dizia que: "Há muito economista que prefere errar dentro da posição ortodoxa, da posição convencional, do que acertar com uma posição heterodoxa. Porque ser heterodoxo seria danoso para sua reputação e a reputação é tudo nesse meio. Ser qualificado como heterodoxo é um verdadeiro beijo da morte profissional". É claro que Keynes também apontava a falta de ousadia, criatividade e capacidade de assumir riscos de seus colegas. Joseph Schumpeter aduziu que: "O empreendedor e o risco são a base do desenvolvimento. A burocracia, seu

título".

---

(1) Ex-Secretário Executivo do Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Atualmente é Assessor Especial da Casa Civil da Presidência da República.

---

*Revista de Política Agrícola - Ano VIII - Nº 02 - Abr - Mai - Jun - 1999*