

AGRO

em foco

A revista sobre Gestão do Agronegócio

Artigo publicado
na edição 01



fevereiro e março de 2012

Assine a revista através do nosso site

www.agroemfoco.com.br



A Crise de Gestão

a volta às origens

OS IMPACTOS DA CRISE DE GESTÃO NO AGRONEGÓCIO

A crise atual, não somente no agronegócio, mas generalizada é consequência de uma crise de gestão que teve início principalmente em função dos erros estratégicos e operacionais. Para tanto, nossa proposta é o investimento em um modelo de excelência de gestão, voltado para essência da origem do básico da gestão: o planejamento e controle das operações.

Na última década, empresas, como HP, Xerox, GM e Lehman Brothers, entre outras, atravessaram ou sucumbiram em função de profundas crises essencialmente por erros de gestão, quer no direcionamento de seu planejamento estratégico, como o caso da HP ou Xerox, ou na operacionalização

mais básica lei de finanças como a Lehman Brothers colocando todos “os ovos na mesma cesta” como o “subprime” (títulos hipotecários com elevado risco de crédito e taxas de retorno acima da média de mercado).

No governo, o ex-presidente espanhol José Luís Ro-



Carlos Araujo | carlos.araujo@proxima.agr.br

Economista com experiência em gestão em empresas nacionais e multinacionais nas áreas: Gestão Empresarial, Finanças e Controladoria. MBA – Finanças – IBMEC – São Paulo, pós-graduado em Economia de Empresas e cursos de especialização na New York University e Harvard Business School. Atua no setor bioenergético na gestão de custos, planejamento e custo padrão. Consultor de Planejamento e Custos da Próxima e CFO da Mackensie Agribusiness.

drigues Sapateiro reconheceu erros de gestão para explicar a derrota eleitoral e criticou a União Europeia (EU), “que não foi capaz de encontrar uma solução para o problema da dívida dos países-membros da comunidade europeia”.

Direcionando nosso foco para o agronegócio também encontramos equívocos que geraram resultados negativos na última linha dos balanços, como é o caso do setor bioenergético.

AS CAUSAS DA QUEBRA DE SAFRA 2010/2011

As consequências da quebra de safra agrícola em 2011 foram fundamentalmente erros estratégicos e operacionais ocorridos em função da bolha do etanol em 2007, quando todos esperavam que o Brasil iria fornecer energia renovável – o etanol para todo mundo.

Destaca-se alguns equívocos pontuais e relevantes:

1. Estrategicamente os empresários do setor não consideram que o preço do etanol é atrelado ao preço da gasolina. A gasolina é um dos itens de maior impacto na expectativa inflacionária; portanto, o governo não vai alterar o preço da gasolina em função do aumento de custos do etanol. Este ponto é vital para a política econômica e para o País manter a inflação dentro da meta estabelecida.
2. Em 2007/08, muitas usinas utilizaram recursos de capital de giro em investimentos de novas unidades produtoras principalmente de etanol com retorno financeiro de longo prazo. Com a crise financeira de 2008, o mercado financeiro interno e externo cortou as linhas de crédito anteriormente abundantes, promovendo uma crise de crédito entre as usinas e seus parceiros e fornecedores.

Este fato conduziu as usinas a cortarem seus investimentos na operação, ou seja, na renovação dos canaviais e tratos culturais. Adicionado a este fator, houve um aumento significativo nos preços dos insumos agrícolas.

3. Outro ponto relevante foi o crescimento da colheita mecanizada da cana crua que tende a se agravar com a ocorrência de doenças nas raízes e na parte área da cana-de-açúcar. Segundo pesquisadores, as variedades de cana utilizadas não estavam preparadas para este tipo de manejo. O que também resultou na queda de produtivida-

de foi o uso de mudas de baixa qualidade nos plantios anteriores. Poucas usinas se preocupam hoje como a qualidade da cana muda. Portanto, o tratamento térmico foi esquecido pela grande maioria.

Muitas doenças novas e velhas estão atacando os canaviais nos dias de hoje. Em um futuro bem próximo usaremos fungicidas na cultura da cana aumentando seu custo de produção.

4. Quanto aos custos de produção um dos fatores de maior impacto na composição do custo total da cana-de-açúcar foi a colheita mecanizada devido a baixa eficiência das colhedoras. Como exemplo, na média, o ponto de equilíbrio de produtividade e custos de uma colhedora é 600 t/dia, se este número aumentar significativamente o custo de manutenção crescerá exponencialmente.
5. A baixa produtividade resultou em uma redução significativa na quantidade de cana moída, obrigando as usinas a encerrarem a safra antecipadamente e como consequência tendo um maior período de entressafra elevando significativamente os custos fixos de produção.
6. Com o crescimento do setor e principalmente em função do grande número de fusões e aquisições existe uma carência significativa de mão-de-obra especializada. Os grandes grupos buscaram excelentes executivos de outros setores, porém existe um tempo de adaptação e aprendizagem no setor em consequência de o setor sucroenergético sempre adotar uma gestão familiar, mas com grande conhecimento e experiência na produção de cana-de-açúcar. Esta experiência foi adquirida ao longo dos anos e principalmente com o suporte técnico do Centro de Tecnologia da Copersucar, hoje Centro de Tecnologia Canavieira. Há 40 anos este Centro de Excelência reconhecido mundialmente desenvolveu e implementou as técnicas hoje adotadas, nas quais centenas de técnicos foram treinados na produção de cana-de-açúcar, açúcar e etanol e energia elétrica. Hoje nossos executivos do setor bioenergético sabem que para plantar cana a muda tem ser tratada? Conhecem o ciclo de produção? Sabem que o investimento no canavial será o lucro de amanhã?

Modelo de gestão

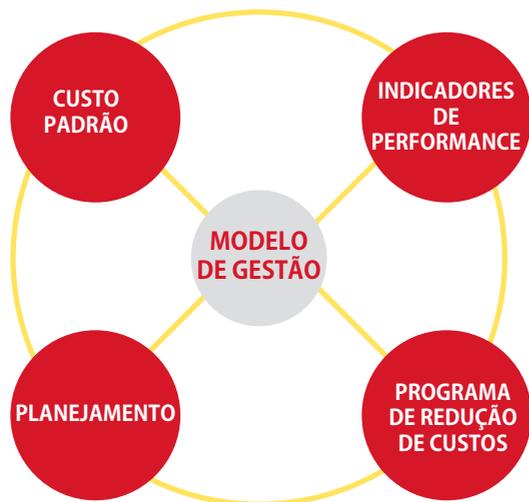


Figura 1.

PROPOSTA: OS CAMINHOS PARA OBTENÇÃO DO LUCRO

A gestão empresarial é a espinha dorsal de uma empresa forte. Investidores avaliam não somente os ativos das empresas, seu market-share, Ebitda; mas principalmente sua equipe de gestão.

Assim sendo é necessário determinar uma gestão com foco principalmente no processo de tomada de decisão e nas ferramentas necessárias para uma efetiva gestão que é o Planejamento, Execução e Controle das operações. No caso do setor agrícola, em função dos produtos serem commodities, ou seja, produtos comercializados em grande escala, homogêneos, de baixo valor agregado inseridos em um mercado de competição perfeita no qual o lucro tende a zero.

O lucro se dá em função de uma redução de custos e aumento de produtividade. O foco da gestão deve ser direcionada conforme figura 1.

Entende-se como modelo de gestão um conjunto de princípios e metas de como a empresa deve ser administrada, assegurando que os objetivos serão alcançados e os riscos minimizados; tendo em vista sua eficácia (fazer a tarefa certa) e eficiência (fazer certo a tarefa).

A partir do modelo de gestão, o direcionamento é:

Planejamento agrícola e industrial: o planejamento da produção agrícola tem como meta garantir o abastecimento de matéria-prima de boa qualidade e custos viáveis para a produção de açúcar, etanol e energia elé-

trica. O planejamento industrial visa maximizar o uso da matéria-prima, estabelecendo um fluxo constante de produção e a busca elevada de produtividade. É fundamental a gestão de cada fase do processo (extração do caldo, fermentação, destilação etc.), principalmente a busca de elevados índices de produtividade por processo.

Indicadores de performance: são índices de produtividade visando a maximização dos fatores de produção – terra, capital, tecnologia, mão-de-obra, máquinas e equipamentos e insumos. No setor bioenergético é uma questão de sobrevivência a busca do desenvolvimento contínuo e aumento significativo da produtividade agrícola e industrial.

Custo padrão: a determinação do custo de produção tem importância especial para a tomada de decisão otimizada em função que este determina o resultado empresarial. O custo padrão é um custo predeterminado que é calculado a partir de processos padronizados e deve focar o ambiente de produção da operação agrícola. Também é uma técnica utilizada para controle e análise de performance.

Programa de redução de custos: um projeto de redução de custos tem como objetivo um aumento da rentabilidade da empresa. No setor sucroalcooleiro, são raras as empresas que têm um acompanhamento detalhado de seus custos operacionais. Para realmente fazer uma gestão eficiente de custos e uma efetiva redução de custos é necessário conhecer profundamente sua estrutura de custos, seus processos e atividades agrícolas que utilizam os recursos para obtenção dos produtos e serviços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crise de gestão pode ser revertida através da formação de um time gerencial com novas pessoas trazendo novos modelos gerenciais, integrando novos conhecimentos juntos aos funcionários mais experientes. Na busca de novas tecnologias e treinamento direcionado ao modelo acima proposto, as empresas poderiam no médio prazo reduzir seus custos e aumentar sua produtividade. As crescentes exigências do mercado reunidas às pressões exercidas dentro da cadeia sucroenergético exigirão a tomada de decisão com maior confiabilidade, aumento da eficiência gerencial e uma verdadeira sincronia entre o planejamento e controle.