



Da estabilização à recuperação econômica

Fatores operacionais e econômicos conduziram as unidades produtoras do setor agroenergético à mais grave crise do setor. É o momento de definir alternativas para um processo de estabilização e retomada do crescimento.

No seminário da Internacional Food & Management Agribusiness - IFAMA, realizado em junho de 2010, em Boston, USA, Ray Goldberg, professor da Harvard Business School, enfatizou que, nos últimos 50 anos, o termo agribusiness foi entendido por quase todos os participantes dessa cadeia, porém o elo inicial, ou seja, o produtor agrícola, ainda carece de uma gestão profissional, voltada ao resultado e ao desenvolvimento sustentável.

Fatores além da porteira, como o preço do etanol, infraestrutura logística, entre outros, existem, mas os maiores problemas a serem solucionados estão dentro da porteira, quer na gestão agrícola, quer na indústria.

A gestão de um processo agroindustrial exige, primordialmente, um bom gestor e um excelente processo de planejamento e controle, decorrente da necessidade mais intensiva de capital, margens de lucros reduzidas e adoção de novas tecnologias, buscando um incremento significativo na produtividade agroindustrial e na rentabilidade de seus ativos.

Os fundamentos da crise - o fator macroeconômico: Por décadas, o Brasil conviveu com um processo inflacionário que atingiu níveis de hiperinflação. Um dos gatilhos mais eficientes para a alta generalizada dos preços foi o aumento dos combustíveis, impactando as expectativas racionais dos agentes econômicos.

Portanto qualquer alteração significativa e constante nos preços dos combustíveis pode acarretar a retomada do processo inflacionário. Como o etanol tem, como limitante de preço, o valor da gasolina, o governo evita, de todas as formas, qualquer aumento de preços desse combustível.

Nas usinas, a origem da crise foi um diagnóstico estratégico equivocado, ocorrido em 2007, na expectativa de o Brasil tornar-se o maior produtor de energia renovável do mundo. Passados 5 anos, importamos etanol e, ainda mais incrível, pela primeira vez em 50 anos, importamos açúcar.

As usinas investiram em projetos greenfield utilizando recursos financeiros de curto prazo para projetos de maturação econômica financeira de longo prazo. Com o corte de recursos ocorridos em 2008, devido à crise mundial, as empresas reduziram significativamente seus investimentos operacionais, principalmente na renovação da lavoura e nos tratos culturais, como consequência à drástica redução de produtividade.

Os principais fatores que influenciaram a crise foram:

Endividamento: segundo o Itaú BBA, na safra 2010/2011, o setor sucroalcooleiro atingiu um patamar de endividamento de R\$ 40,5 bilhões e encerrou a safra 2011/2012 com um crescimento de 3,7% atingindo R\$ 42 bilhões.

O crescimento da dívida foi resultado do aumento dos custos de produção. Segundo dados da Unica, o gráfico em destaque apresenta a tendência de alta nos endividamentos das usinas.

Retrocesso na produtividade agrícola: Nas últimas safras, atingimos uma produtividade semelhante ao da década de 80, ou seja, 73 toneladas por hectare. A baixa produtividade é resultante da falta de investimento na renovação do canavial e de tratos culturais. O uso de mudas de baixa qualidade,

principalmente durante o plantio na “bolha do etanol”, foi um dos fatores da queda de produtividade agrícola.

Colheita mecanizada: Com o crescimento da colheita mecanizada da cana crua, houve o surgimento de pragas e doenças na cana-de-açúcar. A necessidade constante de fungicidas acarretou um maior custo de produção. Outro problema ocorrido na colheita mecanizada foi que as variedades de cana atualmente utilizadas não estavam preparadas para esse novo tipo de manejo.

A baixa eficiência das colhedoras elevou significativamente os custos operacionais nas últimas safras; o custo do CCT atingiu até 55% do custo total operacional, além de provocar uma considerável perda na colheita.

Falta de mão de obra especializada: Com o crescimento do setor, houve necessidade de um maior número de trabalhadores, contratados sem a experiência adequada. A rotatividade de mão de obra tem impactos relevantes para a gestão empresarial.

Custos de produção: Os produtores de cana-de-açúcar não têm conhecimento efetivo dos custos de produção e programas concretos de redução de custos. Adotam uma metodologia inadequada para apuração de custos, ou seja, não consideram, por exemplo, depreciação, custo de capital e custo de oportunidade de capital. A gestão é por fluxo de caixa.

Programas de redução de custos necessitam da determinação de padrões operacionais em seus respectivos ambientes de produção para definir parâmetros de gestão. Conforme dados do Pecege Esalq-USP, os custos efetivos totais nas regiões tradicionais eram de R\$ 43,71 na safra 2007/2008 e R\$ 70,08 na safra 2011/2012.

Os fatores de produção como mão de obra, terra e insumos agrícolas continuaram com custos ascendentes. Pelo lado da receita, os preços atrativos do açúcar possibilitaram ganhos expressivos, ao contrário do etanol. Mas, para os próximos anos, nossos concorrentes internacionais estarão produzindo mais açúcar, o que provocará uma queda de preços, conduzindo o setor a reduções em suas receitas.

Turn around da gestão no setor sucroalcooleiro: Desde 1999, o governo deixou de regulamentar o preço do açúcar, do etanol e da cana-de-açúcar, porém empresas, empresários e executivos ainda não conseguiram definir estratégias para suas empresas, que são voltadas ao mercado de commodities. Esse paradigma deve ser quebrado se quiserem sobreviver em um ambiente de negócios de mudanças rápidas.

Os fatos apresentados nos levam ao diagnóstico de que houve um verdadeiro apagão de gestão. Sem dúvida, é mais conveniente apresentar como justificativas aos acionistas a quebra de safra em função do clima ou falta de uma política de apoio do governo, mas os que realmente conhecem o setor sabem que os problemas estão nas usinas.

Não é possível que empresas que atuam no mercado de commodities não conheçam seus custos, cultivem variedades inadequadas aos seus respectivos ambientes de produção, gerando uma produtividade menor que a esperada.

Ou as usinas se mobilizam para rever os fundamentos de suas operações ou se tornarão obsoletas. As empresas bem-sucedidas foram as que avaliaram estrategicamente suas estruturas de custos e fizeram mudanças de grande escala para alinhar a organização a um novo modelo de negócio.

Inicialmente, é necessário que as empresas se preparem para um ambiente de negócios de alta volatilidade, no qual o produto principal é uma commodity. A concorrência com os produtores mundiais está cada vez mais acirrada pelos novos mercados.

A estabilização e a retomada do crescimento passam pela adoção de três políticas básicas:

1. Profissionais qualificados e competentes em posições estratégicas;
2. Planejamento operacional e otimizado criterioso das suas atividades;
3. Uso de métodos eficazes de controle de desempenho.

Após a conclusão dessas etapas, todas as forças devem ser direcionadas para a:

a. Renegociação das dívidas: Alteração do perfil da dívida, transformando dívidas de curto prazo para longo prazo, além da repactuação das taxas de juros. Essa ação vai proporcionar uma maior liquidez, viabilizando o investimento na renovação do canavial.

b. Renovação do canavial: Essa ação é primordial para a retomada do setor. Somente com o crescimento significativo na produtividade, as usinas conseguirão atravessar este momento de crise. Adotando estratégia como implantação de “viveiros de mudas sadias” para o abastecimento da lavoura comercial, a utilização de variedades adequadas em seus respectivos ambientes de produção e boas práticas de manejo, será possível alcançar, no médio prazo, a produtividade esperada para atingir seu ponto de equilíbrio operacional e econômico.

c. Foco na gestão de custo: A gestão de custo está para o mercado de commodities da mesma forma que a gestão dos preços dos produtos. Porém isso não é visto dessa forma. Com a adoção de uma metodologia do custo padrão na qual é determinado o custo de cada processo ou atividade, assim como a determinação correta da quantidade do uso dos fatores de produção, é possível adotar um planejamento de custos com foco no processo e nas técnicas de produção, contribuindo para oferecer ao mercado um produto competitivo.

Não há mais tempo para experimentação. Estamos em um campo de batalha que definirá nossa sobrevivência. O nome do jogo é aumento de produtividade e gestão dos custos.