Agroindústria brasileira

Desafios na gestão do agronegócio

Cleber Lima Guarany*

A AGROINDÚSTRIA brasileira vem se destacando na produção de alimentos há muitos anos. O País possui uma área cultivada de aproximadamente 78 milhões de hectares de culturas permanentes e temporárias e já é o terceiro maior exportador agrícola do mundo, produzindo uma gama de produtos bastante diversificada, tais como soja, algodão, milho, feijão, café, arroz, citrus, entre outros.

Muitas razões contribuíram para esse sucesso nacional, tais como: disponibilidade de terras, ótimo clima e mão de obra qualificada, além de iniciativas desenvolvimentistas como o Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para o Desenvolvimento dos Cerrados (Proceder), que foi implementado na década 80 e desenvolveu o Centro-Oeste brasileiro para a produção agrícola.

Um importante aspecto atrelado a esse sucesso, e pouco citado, é o modelo de gestão implementado em diferentes regiões do País, que abrange desde o cooperativismo do Sul, onde pequenos e médios produtores se organizam buscando sinergias, até a gestão de grandes propriedades agrícolas produtoras do Centro-Oeste.

A gestão agrícola tem suas peculiaridades e se diferencia em vários aspectos do segmento industrial, em que a gestão é tema central amplamente discutido. Em um país onde o setor agropecuário responde por 25% do Produto Interno Bruto (PIB), a gestão de um complexo agroindustrial é tema pouco debatido.

Talvez por essa razão, ainda observam-se dificuldades dos novos entrantes do segmento Agroindustrial em atuar no "Agro", sendo esta a área de maior desafio para os grupos investindo no setor. Com o fortalecimento da cadeia de biocombustíveis nos últimos anos, muitos grupos nacionais e internacionais expandiram sua atuação no setor com investimentos de monta. Estes acabam descobrindo que, na administração da produção da matéria-prima agrícola, "o buraco é mais embaixo", pois muitas ferramentas amplamente utilizadas na administração de uma indústria são ineficientes quando aplicadas às práticas agrícolas.

Os processos e procedimentos muito bem definidos na linha de produção de uma indústria têm como objetivo obter um produto dentro das especificações requeridas; o planejamento da produção é realizado conforme parâmetros preestabelecidos, ou seja, todas as etapas são previsíveis. Qualquer mudança no processo de produção tem que necessariamente ser muito bem planejada e testada previamente; não se admite a improvisação na linha de produção de uma indústria, sob pena de produzir um produto fora da qualidade desejada.

Para garantir que os processos e procedimentos sejam executados conforme o planejado, as indústrias adotam programas de garantia de qualidade como os ISO, QS, TS etc.

Na administração de um complexo agrícola, as regras imutáveis do setor industrial não têm aplicação direta, necessitando de ajustes para uma realidade que exige certo grau de flexibilidade e até de improviso.

As operações agrícolas, como o preparo de área, a produção de mudas, o plantio e a colheita, só para citar algumas, têm uma variabilidade muito grande, o que torna a sua sistematização muito difícil. De um ano para o outro, as práticas agrícolas podem exigir diferentes tipos de tarefas, dependendo das condições impostas pela natureza, como tipo de terreno, eventos climáticos, como geadas e chuvas intensas, aparecimento de pragas, doenças etc.

É bom lembrar que as práticas agrícolas podem, até certo ponto, ser estruturadas de modo a seguirem alguns padrões de operação, mas é preciso deixar espaço para mudanças quando estas se fizerem necessárias.

Os gestores, além de experientes nas atividades que desempenham, precisam ter uma boa dose de autonomia para tomarem decisões rápidas no momento em que sejam surpreendidos com algum desafio inesperado.

Se ficarem presos a uma estrutura muita rígida, típica dos grandes grupos industriais que chegam ao agronegócio, fatalmente elevarão os custos de investimentos e de produção de um empreendimento agrícola, além de causarem desmotivação em toda a equipe de campo. Por exemplo, uma decisão de compra de um determinado defensivo agrícola tem de acontecer muito rapidamente sob pena de perda na produtividade.

Os novos entrantes, oriundos do setor industrial, precisam se adaptar ao ambiente agrícola, alterando sua estrutura decisória para lidar com a realidade da agricultura. Grandes grupos com dificuldades de flexibilizar suas práticas já consolidadas para área industrial acabam optando pela terceirização das atividades agrícolas, e assim não precisam criar uma estrutura paralela para lidar com essa nova realidade.

De qualquer maneira, independentemente dos caminhos que cada empresa percorra, é importante ressaltar que a gestão agrícola está se profissionalizando rapidamente, e novas ferramentas de gestão precisam ser criadas e/ou adaptadas para receber novos entrantes interessados em novos setores, como o de biocombustíveis. ■

* Coordenador de projetos da FGV Projetos