Agregação de valores e rentabilidade na agropecuária

IVAN WEDEKIN

"O que importa no mercado é a realidade econômica,
os custos do processo por inteiro,
independentemente de quem é dono do quê."
Peter Drucker

É preciso reduzir a distância econômica e a distância temporal ao longo do ciclo produção-consumo da mercadoria para ser competitivo no mercado, sobreviver e crescer. Empresas, países, blocos econômicos e regiões do planeta travam uma impiedosa batalha de competitividade. Muitos empregos, produtores individuais e empresas jazem nos campos dessa batalha.

Todos nos sentimos mais confortáveis sendo donos de um pedaço de qualquer coisa: ações de uma empresa, uma casa, uma fazenda. Mas quando estamos no mundo ensolarado da competição, a frase recente do papa mundial da administração soa como um sinal de alerta, deixando clara a importância da visão sistêmica do negócio. O produtor de milho faz parte de uma determinada cadeia produtiva; o de cana-de-açúcar de outra e assim por diante. As cadeias produtivas inter-relacionam-se (milho e carnes), competem entre si enquanto produto (carne de bovinos e de aves), regional (o complexo soja dos cerrados *versus* o do Sul do país) e mundialmente (o suco de laranja do Brasil e o da Flórida, nos EUA). No plano mais geral, todas as cadeias agroalimentares competem entre si e com outras mercadorias e serviços pela preferência do consumidor. E o consumidor, por sua vez, pretende gastar cada vez relativamente menos com os itens de alimentação, o que é sinal de riqueza e desenvolvimento econômico e social de um país.

Do alto de seus iluminados 87 anos e dos 27 livros publicados, Peter Drucker nos faz concluir que, nas cadeias produtivas, é preciso reduzir a *distância econômica* e a *distância temporal* ao longo do ciclo produção-consumo da mercadoria. Para que o leitor entenda de modo prático, quando se é competitivo no mercado, consegue-se duas coisas: sobreviver e crescer. Empresas, países, blocos econômicos e regiões do planeta travam uma impiedosa batalha de competitividade. Muitos empregos, produtores individuais e empresas jazem nos campos dessa batalha.

A dimensão econômica da competitividade significa oferecer ao consumidor um alimento melhor e cada vez mais barato, através da diminuição dos custos de todas as etapas de produção. Além disso, é fundamental percorrer mais rapidamente esse longo caminho de antes da porteira da fazenda até a mesa do consumidor. O capital não aceita o desaforo da ociosidade, as empresas não querem carregar estoques, nem na fábrica, nem no supermercado. Para ser competitivo, na dimensão temporal, é preciso fazer as coisas melhor e mais rápido.

Criação de vantagens competitivas: mercado, tecnologia, processos

A excelência no processo de implementação de estratégias é a pedra de toque para a competitividade. Na gestão agropecuária, a busca de competitividade deve ser orientada por três fatores: o mercado, a tecnologia e os processos.

A *orientação para o mercado* envolve a mudança de cultura predominante, uma vez que a maioria dos agricultores ainda é orientada pelos aspectos técnicos da produção. Este direcionamento serviu para os períodos de alta taxa de crescimento econômico, na época do *mercado de massa*. Este não é mais o panorama dos mercados do agribusiness mundial. Os produtores devem prestar atenção às variadas taxas de expansão dos diversos segmentos dos mercados, que configuram ramos estabilizados (massas e laticínios, por exemplo), descendentes (café e fumo) e ascendentes (carnes brancas, sucos, chás) no agribusiness mundial, afora as diferenças entre as regiões do planeta e do mercado brasileiro, em particular.

A *orientação pela tecnologia* pode ser ilustrada pelos avanços na pesquisa e desenvolvimento de novos insumos, novos produtos para o consumidor, novos usos ou maneiras de usar, e também na tecnologia da informação e da comunicação. Na tecnologia repousam as maiores oportunidades para o aumento da qualidade e a redução dos custos dos pro-

dutos vendidos pelas empresas do agribusiness. No caso brasileiro, não há chance de ser competitivo no mercado global sem investimentos pesados em tecnologia no campo.

A competitividade também resulta da *orientação por processos*, através da modificação de paradigmas e da maneira de fazer as coisas. A agricultura brasileira é um exemplo mundial de mudança de processo: a crescente passagem do plantio convencional para o plantio direto, que vem permitindo a redução do custo de produção, a menor imobilização em máquinas e a preservação do solo.

O esforço que o Brasil ainda tem por fazer em tecnologia e melhoria de processos é descomunal — da enxada à agricultura de precisão —, pois sua agricultura é uma colcha de retalhos de numerosos produtos e microrregiões, grandes diferenciais tecnológicos, safra de verão, safrinha, safra de inverno, produção intensiva, extensiva etc.

Além de orientar-se pelo tripé da competitividade, o agricultor precisa gerenciar a rentabilidade dos ativos empregados na atividade. Além da contabilidade pura e simples, algumas ferramentas vêm sendo adotadas pelas empresas para a avaliação dos seus negócios. Uma etapa desnecessária no ciclo de produção-comercialização adiciona custo e destrói valor. Aplicada às cadeias produtivas, a análise do valor econômico agregado (EVA) permite identificar que setores ou segmentos estão criando ou destruindo valor. A racionalização dos processos de produção de uma mercadoria pode ser buscada pela utilização da técnica de apurar o custo baseado na atividade (ABC).

O caminho rumo à competitividade é acidentado, mas o produtor sabe muito bem para onde é o norte.

Rentabilidade dos ativos agropecuários — RAG

A aplicação da ferramenta RAG é muito útil na agricultura, tendo em vista o seu longo ciclo de produção e comercialização e o baixo volume de faturamento por unidade de capital empregado na atividade.

A rentabilidade dos ativos agropecuários resulta de dois componentes, a margem operacional e o giro dos ativos empregados, ou seja, RAG = margem x giro. A apuração da RAG parte do princípio de que, além do conhecimento da estrutura do seu negócio, o produtor tem um mínimo de controle contábil das suas operações.

Margem operacional — A margem resulta da contabilidade elementar de receitas e despesas do agricultor, podendo ser expressa da seguinte maneira

$$M.O.(\%) = \frac{\text{Receitas} - \text{Despesas}}{\text{Receitas}} \times 100$$

Trata-se da margem operacional líquida, ou seja, o montante de recursos que sobra no bolso do produtor após completado um ano-safra de receitas e despesas. As receitas decorrem, principalmente, da venda de produtos e da venda de ativos não-operacionais em menor escala. As despesas mais importantes estão associadas ao CPV — custo dos produtos vendidos —, diretamente associadas a uma determinada produção animal ou vegetal e às despesas indiretas da atividade (gastos com manutenção, ITR, administração etc.). A margem operacional pode ser calculada para a propriedade como um todo, mas é importante estimá-la para cada uma das atividades agropecuárias (soja, pecuária de corte e milho, por exemplo), a partir da aplicação de critérios de rateio das despesas indiretas, quando não for possível alocá-las diretamente ao produto.

Aplicando este conceito contábil, o produtor poderá concluir que os seus negócios geraram, por exemplo, uma margem operacional líquida sobre as vendas de 20% na soja, 40% na recria e engorda de bovinos e de 15% no milho. No mesmo dia em que fechou as suas contas, o produtor leu no jornal que uma determinada rede de supermercados encerrou o seu balanço com uma margem líquida de 2% sobre as vendas. Perguntou-se, então, qual seria, entre as suas atividades, a mais rentável? Como compará-las com o negócio do seu vizinho ou do supermercado da cidade?

Giro dos ativos empregados — Por mais simples ou complexos que sejam, todos os negócios dependem da existência e organização de um conjunto de ativos essenciais. O carro é o principal ativo empregado por um motorista de táxi; uma fazenda utiliza ativos diferentes, mas os ativos podem ser classificáveis e expressos em termos monetários. A velocidade de circulação do capital — o giro dos ativos empregados — é o segundo componente essencial da RAG, podendo ser expressa através da seguinte equação:

$$\text{Giro} = \frac{\text{Receita}}{\text{Ativos Empregados}} = \frac{\text{Receita}}{\text{Estoques} + \text{Imobilizado} + \text{Contas a Receber}}$$

Vê-se que os ativos empregados podem ser classificados em três tipos. Os *estoques* são maiores numa fazenda de gado de corte (de "mamando a caducando", o valor de todas as reses entra no cálculo do estoque) do que num campo de soja, onde os estoques normalmente resumem-se aos insumos (defensivos, combustíveis etc.). O *imobilizado* é o capital físico disponível na propriedade, sendo representado pelo valor da terra, benfeitorias, máquinas, equipamentos, açudes etc. (até a piscina da sede da fazenda!). O *contas a receber* existe quando o produtor vende a prazo. É um ativo porque representa recursos do produtor na mão de terceiros (o comprador). Os

ativos empregados têm que ser considerados em termos de uma média do ano, já que são variáveis por conta das adições e subtrações de estoques, imobilizado e contas a receber.

A equação mostra que o giro é inversamente proporcional aos ativos empregados. Dada uma receita, quanto maior for o ativo empregado, menor será o seu giro. E quanto menor for o giro, menor será a rentabilidade do negócio, pois, como vimos, RAG = margem × giro. A piscina mencionada pode refrescar o corpo e alimentar o ego, mas piora o giro dos ativos. Vamos retomar o exemplo hipotético admitindo os seguintes giros: soja 0,5; recria e engorda de bovinos 0,1; e milho 0,4. Assim sendo, a RAG desse produtor virtual será de 10% (20% vezes 0,5) no negócio com soja, 4% na atividade pecuária e 6% na produção de milho. Poderá, então, o produtor comparar os seus resultados com os de outros negócios e com o custo de oportunidade do capital. Numa aplicação *sem risco*, a remuneração do capital no Brasil está em 6% ao ano (rendimento da caderneta de poupança).

A análise do giro favorece duas conclusões: primeiro, o produtor deve investir nos ativos operacionais imprescindíveis à atividade; segundo, é preciso elevar a receita por unidade de ativo empregado. Por décadas e décadas, o empresário do campo viveu em função de uma visão patrimonialista da agricultura e nela jogou toda a sua capacidade de poupança e endividamento: quanto mais terra, melhor. Agora, na hora da verdade, com os competidores de todos os cantos do mundo batendo à sua porta, a solução é concentrar-se de corpo e alma no gerenciamento da margem e do giro dos ativos.

Fontes de agregação de valor e receita

O caminho para a competitividade é acidentado, com ações necessárias dentro e fora da fazenda. Este artigo não abordará a destruição de valor representada pelo custo Brasil, o alto nível de perdas e as ineficiências do mercado. As possibilidades de agregação de valor, receita e rentabilidade na atividade agropecuária repousam em cinco opções principais.

Primeiro, em um conjunto de iniciativas do produtor e das lideranças municipais para o *desenvolvimento regional* e a *integração agroindustrial*, como forma de agregar valor às matérias-primas agropecuárias nas regiões de origem. Segundo, a *elevação da produtividade dos fatores de produção*, essencial para melhorar a margem operacional e o giro dos ativos empregados. Terceiro, a busca de *integração agricultura-pecuária*, transformando, por exemplo, milho e soja (as duas maiores lavouras anuais do país) em produtos de proteínas de maior valor. Quarto, a *produção de bens de alto valor de mercado*, aproveitando-se das vantagens de solo e clima para a produção de uma pauta diversificada de mercadorias ascendentes no agribusiness internacional (frutas, hortaliças, condimentos etc.). Finalmente, resta a estratégia de organizar a *produção sob contrato de produtos diferenciados*. Cada vez mais, a agricultura será um ramo da indústria. Em boa parte das cadeias produtivas (frango, ovos, sucos) já não há mais espaço para o produtor independente, que passa a ligar-se à indústria através de contratos e outras formas de integração vertical.

AGROANALYSIS

PUBLICIDADE:

GERENTE COMERCIAL:
Carlos Henrique T. Miranda
E-mail: caique@fgvrj.br
Tel.: (021) 536-9269
Fax: (021) 536-9207

SÃO PAULO:
Mix Midia Comunicações Ltda.
Nilson Trivelli
Caixa Postal 21.109
CEP 04698-970
Tel. e fax: (011) 524-1174

BRASÍLIA:
Letra & Arte Com. Repres. Ltda.
Deusa Ribeiro
SHIN — QI 8, CJ 3, Casa 17 Lago Norte
CEP 71520-230
Tel.: (061) 577-3874
Fax: (061) 273-4780

RIO DE JANEIRO/DEMAIS ESTADOS
MCE Empresarial Ltda.
Igor Lima de Freitas
Av. Nilo Peçanha, 155 salas 417/418
CEP 25010-140
Tel.: (021) 240-8521
Tel. e fax: (021) 220-3823

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
IBRE