

# **Estratégias de Integração**

## **Um novo foco para a gestão agropecuária**

Os desafios da era pós-crise, bem como a aceleração tecnológica e as excepcionais perspectivas dos mercados globalizados por alimentos, agro-energia e fibras estão rapidamente mudando o ambiente do negócio da agropecuária brasileira. Assim, o clima de competitividade mais intensa obrigará o pecuarista a procurar reservas de lucratividade fora e dentro da porteira. Nada melhor do que copiar conceitos de negócio que já deram certo em outros setores.

Tradicionalmente, o produtor buscou a rentabilidade na contenção do custo unitário da arroba produzida. Hoje, o foco passa para o lucro sistêmico. Pois, o resultado no final do ano não é nada mais do que a soma de um grande número de pequenos lucros parciais. Entram aqui a compra inteligente, o manejo mais racional de insumos, animais, instalações e máquinas, a criação de economias de escala e o diferencial marginal obtido pela alavancagem financeira.

No futuro, certamente produziremos mais carne com menos pasto e um rebanho nacional menor. Foi assim que ocorreu em outros setores e países e não há como não se repetir também na bovinocultura brasileira.

### **Os 4 pilares da integração**

No entanto, a existência de uma demanda robusta e as vantagens competitivas das novas tecnologias não necessariamente tornam a vida do pecuarista mais fácil. Quando o ambiente do negócio é promissor, qualquer setor costuma atrair novos investidores. Um segundo aspecto é o uso mais eficientes dos ativos rurais que, em princípio, favorece mais o agricultor do que o criador. Vemos um exemplo. O recente interesse em intensificar a Integração Lavoura-Pecuária-Silvicultura (ILPS) requer conhecimentos técnicos e gerenciais de agricultura e/ou manejo florestal que o pecuarista não possui. Desta forma, os bovinocultores, nomeadamente de porte médio e já semi-tecnificados, sentirão cada vez mais a pressão da concorrência dos agricultores empresariais e de investidores institucionais sobre seus custos de produção e, como consequência, sobre os patamares mínimos do preço do boi. Para posicionar-se melhor na corrida de sobrevivência o produtor pode optar pelo mix dos seguintes eixos estratégicos da integração.

### **Integração Operacional – Produção**

Monocultura e exploração extensiva deixaram de ser o modelo mais adequado do uso da terra. Sem contabilizar os impactos benéficos no tratamento do meio ambiente e no campo social, o aproveitamento mais intenso e inteligente do

solo e das condições climáticas ao longo do ano contribuem sensivelmente para a diluição do risco, o aumento da produtividade e a sustentabilidade da atividade rural como um todo. Intensificar e integrar as diversas potencialidades do solo e do clima é negócio. A melhor prova disso é a “ invasão “ de agricultores, fundos de investimento e grupos industriais em projetos que desenvolvem plantação comercial, bovi- e ovinocultura e produção florestal em sistema consorciado, seja seqüencial ou rotacionado. Esses novos *players* que procuram o lucro sistêmico estão ditando o rumo e o ritmo da atividade. Eles criam as referências para custos, preços, nível de qualidade e regras de comercialização daqui em diante.

Chegou a hora de o pecuarista explorar essas novas perspectivas tecnológicas e de negócio para não deixar o campo para o adversário. É preciso lembrar que muitos dos novos colegas costumam dispor de maior capacidade técnica, financeira e gerencial e contam com vantagens competitivas devido ao uso mais eficiente dos fatores de produção (subprodutos, maquinário ocioso, financiamento subsidiado, etc.). Projetos próprios ou parcerias com plantadores, fornecedores de matérias primas ou processadores de lavouras são pistas a serem exploradas. A integração de várias atividades na fazenda deve ser introduzida em passos bem estudados e com apoio de profissionais experientes.

### **Integração Funcional – Empresa**

A mudança do foco de assuntos técnicos para a melhoria do sistema de gestão e de práticas comerciais e financeiras já está sendo implementada há anos em muitas fazendas pecuárias de ponta. No entanto, a maior integração entre atividades de exploração e com outros elos da cadeia, bem como a nova ótica patrimonial da terra exigem esforços redobrados na gestão empresarial. Tudo começa com um amplo e profundo diagnóstico realizado em conjunto entre os proprietários, consultores especializados e todos os membros da equipe desde o gerente até o peão. O cruzamento do perfil do diagnóstico com o cenário para o setor representa a base para o plano de negócio plurianual. No futuro, o pecuarista de porte médio terá que exercer mais a função do dirigente do negócio e menos do especialista em genética ou outros aspectos fascinantes da cria e engorda. O controle permanente da execução do plano, do orçamento e do cronograma, bem como a capacitação contínua de toda a equipe e sua motivação para gerar resultados competitivos terão muito mais impacto sobre o empenho da empresa rural do que sofisticadas tecnológicas, muitas vezes desconexas e não raramente abandonadas quando surgem novos modismos.

### **Integração Vertical e Horizontal – Cadeia**

No passado, a modernização da produção bovina concentrava mais em ações “ dentro da porteira “. Todavia, um importante potencial de lucro encontra-se na cadeia produtiva. Para captar esses recursos é preciso ampliar o radar da gestão para envolver fornecedores de insumos, prestadores de serviços, frigoríficos e, em certos casos, instituições de créditos e a bolsa. Em outros setores da economia o “ganho da cadeia” representa hoje a principal fonte de vantagens competitivas através da sincronização fina ao longo dos processos produtivos dos diversos elos. Isto na pecuária mal começou. Programas de

fidelição de alguns frigoríficos, ou de fornecimento de insumos juntamente em pacote com créditos especiais começam a introduzir essas ferramentas de alianças estratégicas. Do lado dos produtores, e sem precisar aderir a ou constituir cooperativas, o produtor pode unir forças em algumas funções empresariais. Pools de compras de insumos, uso compartilhado de consultores, organização local de programas de capacitação que envolvem representantes de várias fazendas estão pavimentando o caminho para uma atuação compartilhada em forma de parcerias horizontais espontâneas ou permanentes.

Ao combinar a visão da integração operacional (uso múltiplo da terra) e horizontal (cooperação entre produtores) surge um novo formato de “parcerias transversais”. Nesse modelo, o pecuarista ajuda o agricultor na implantação da produção consorciada entre lavoura e bovinocultura, enquanto o plantador passa conhecimentos e capacidade ociosa de máquinas para a produção de forrageira ou lavouras comerciais para a fazenda do pecuarista. Já existem algumas experiências de parcerias tripartidas nas quais um investidor institucional se está juntando ao agricultor e bovinocultor.

### Integração Patrimonial – Negócio

Com a crise financeira o empresário rural está redefinindo seu modelo patrimonial. Perdas pesadas na bolsa, a visível redução da rentabilidade no setor industrial e as dúvidas relativamente à valorização de imóveis urbanos, de repente fizeram ressurgir a velha óptica patrimonial dos ativos rurais. Juntamente com a perspectiva de uma rentabilidade mais acentuada e através dos conceitos da integração aqui abordados, a agropecuária está se tornando uma opção atrativa em termos de resultados, risco e sustentabilidade de negócio. Todavia, o quadro político recomenda mais disciplina no quesito “produtividade legal”. Além disso, um planejamento profissional da questão sucessória se torna necessário para não desperdiçar as perspectivas extraordinárias que o agronegócio oferece para os próximos tempos.

Os 4 aspectos da integração constituem a caixa de ferramentas que o pecuarista empresarial deve aplicar para assegurar seu lugar à frente do setor. Esses conceitos e casos de sucesso serão discutidos durante o Congresso Internacional da FEICORTE no mês de junho em São Paulo ([www.feicorte.com.br](http://www.feicorte.com.br))

Francisco Vila – Coordenador do Congresso Internacional da FEICORTE

