

GESTÃO DE INTERFACES

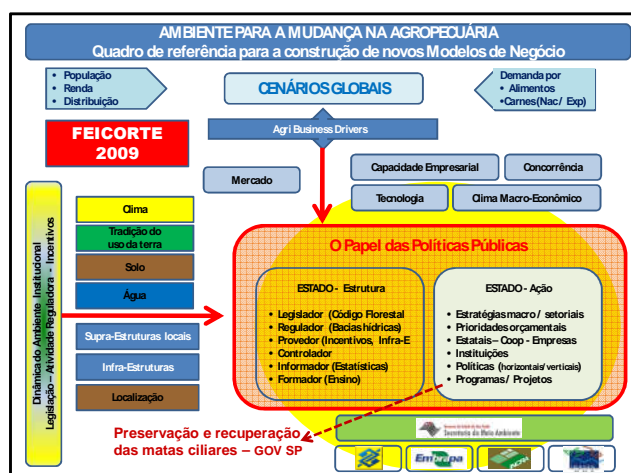
Novas perspectivas para a Consultoria Agropecuária

Ao analisar as notícias sobre o andamento do setor da agropecuária no ambiente turbulento da crise global chegamos à conclusão de que a produção primária no Brasil resiste melhor que a maioria das outras atividades. Essa avaliação positiva permite voltar o foco do negócio na construção dos alicerces para uma bovinocultura cada vez mais competitiva. A tendência ascendente do ciclo do boi ajuda no objetivo de preparar o salto qualitativo que a agropecuária empresarial precisa completar nos próximos anos.

O que se pode constatar é que todos os aspectos da cria e engorda se tornam mais complexos e que a velocidade da mudança do cenário, das tecnologias e das práticas comerciais aumenta a cada dia. Como se posicionar nesse processo altamente dinâmico?

A resposta é dicotômica. Com um olho temos que observar o cenário global. Com o outro é preciso focar nos menores detalhes operacionais do processo produtivo para garimpar pequenas reservas de lucro. Para não ficarmos estrábicos e sofrer tonturas da vertigem, a solução é compartilhar tarefas e responsabilidades, ou seja, incentivar o trabalho em equipe. A novidade não é o conceito, mas sim a imperiosidade de implementar essa prática em nossa gestão diária com maior determinação.

Ao delegar a atenção aos detalhes para consultores técnicos e ao gerente da fazenda ganhamos tempo e energia para ler com maior profissionalismo os sinais do tempo. Temos a vantagem de que a maioria dos conceitos gerenciais já tem tradição em outros setores da economia. Além do foco no cliente, que é objeto da arte do CRM, da exploração mais eficiente dos recursos à disposição na empresa (ERM) e da busca dos lucros na cadeia produtiva (SCM) o campo deve começar a trabalhar a **Gestão de Interfaces**.



A pecuária, mais do que agricultura ou a produção de peças de automóveis, é caracterizada por um grande número de fatores que influenciam o resultado no final do ano. Por outro lado, a natureza humana favorece o foco no imediato (urgente e seqüencial) e não no estrutural (importante e sistêmico). Desta forma, nossa atenção e energia são absorvidas pela solução de pequenos problemas enquanto as grandes oportunidades (ou ameaças) passam despercebidas.

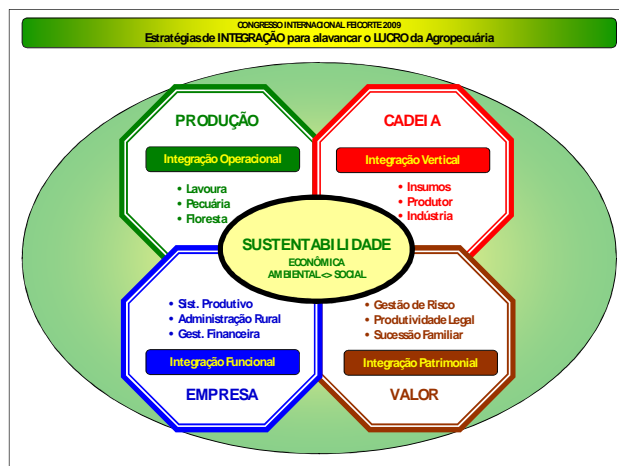
Com um ambiente de produção cada vez mais dinâmico, a fixação nas linhas estratégicas do mercado e a direção equilibrada das diversas partes do sistema produtivo tornam-se cruciais. Para dominar essas funções, o empresário rural precisa recorrer ao apoio profissional. Esse pode vir de consultores estratégicos, de técnicos especializados das empresas de insumos ou dos coordenadores dos programas de parcerias que começam a ganhar corpo nos frigoríficos de ponta. Para usar uma metáfora que evidencia essa mudança de paradigma empresarial podemos olhar para uma orquestra sinfônica. O regente é o responsável pelo resultado coletivo; no entanto, ele não toca nenhum instrumento. Assegurar o ritmo da obra e afinar as diversas partes é seu ofício. Várias orquestras, com o mesmo número de músicos, tocando as mesmas partituras, produzem um som que difere conforme o dirigente. O mesmo ocorre na empresa agropecuária.

O papel do Empreendedor

Não é o básico da genética ou do manejo alimentar que faz a diferença. É a capacidade de sincronizar os diversos elementos que constituem o processo produtivo. A crescente competitividade do setor, intensificada pelo ingresso de novos players, tais como agricultores, frigoríficos, indústrias de beneficiamento de lavouras ou de fundos de investimento, exige a exploração de lucros periféricos. Esses se encontram nas interfaces entre as funções tradicionais, e podem ser mobilizados através de estratégias de integração. Trata-se do lucro sistêmico que existe em muitos cantos da fazenda, mas que é tão difícil de explorar quanto o petróleo do pré-sal.

Novas realidades requerem novas atitudes. A já referida necessidade de trabalhar em equipe está baseada no conceito do triângulo mágico do sucesso. Trata-se da aplicação no campo da máxima do general Von Clausewitz, pai da moderna estratégia de guerra: "Andar em separado, mas atacar em conjunto". Nessa divisão de funções o Empresário faz as Perguntas, o Consultor providencia as Respostas e o Gerente implementa as Soluções desenhadas em conjunto. Com o mundo em movimento acelerado, a tarefa mais espinhosa é identificar as oportunidades e ameaças e formular as perguntas pertinentes. Essas questões são principalmente sistêmicas, tratam do espaço difuso entre

as zonas claras (interfaces) e requerem ações de integração para obter lucros sistêmicos. Fica evidente, o empreendedor é o dirigente e não se envolve na execução.



Consultoria Estratégica

O produtor-empresário recorre ao consultor não apenas para atualizar-se nas questões técnicas, mas sim como parceiro de reflexão sobre as perspectivas estratégicas. Desta forma, surge um novo papel para a tradicional consultoria agropecuária. O conhecimento sobre reservas de lucro através de programas de Integração e a sensibilidade para detectar, interpretar e formular práticas gerenciais em função das Interfaces entre os elementos que compõe o processo produtivo oferece um enorme potencial de serviço. Pelo menos 20.000 propriedades de porte médio e grande devem procurar essa assistência que, além do conhecimento da gestão de interfaces dos processos da integração (vide gráfico INTEGRAÇÃO) requer a habilidade de interpretação de aproveitamento sistemática das políticas públicas em sua expressão ordenadora, controladora e de fomento. (Gráfico POLÍTICAS com a visualização das principais interfaces dentro e fora da porteira).

Esses conceitos são aprofundados durante o 15º Congresso Internacional da FEICORTE (www.feicorte.com.br) e servirão como base para a melhor compreensão da questão da SUSTENTABILIDADE que o AgriPoint debaterá durante seu workshop no Agrocentro na 5ª-feira, 16 de Julho.

A comunidade do AgriPoint parece o fórum mais adequado para desenvolver o tema da consultoria estratégica que envolve proprietários, profissionais e gerentes no processo da formulação dos novos modelos de negócio.

Francisco Vila

Coordenador do Congresso Internacional da FEICORTE