

A armadilha da pecuária

Reflexão sobre as opções estratégicas da produção

“O pecuarista sente-se preso entre diversas ameaças e não enxerga um caminho de fuga



■ FRANCISCO VILA

Economista e consultor em agronegócio

Ao realizar uma pesquisa sobre motivos e critérios de investimentos para a incorporação de novas tecnologias e práticas gerenciais com um grupo de produtores de porte, deparei-me com um sentimento pessimista que contraria as experiências dos últimos anos. O que está se passando?

O cenário para o consumo de carne nos mercados interno e externo é favorável. O USDA prevê um crescimento anual de 3% na demanda mundial para esta década, e o Brasil fez sua parte. Nos últimos 20 anos, o salto tecnológico foi extraordinário. O País tornou-se liderança no mercado mundial da carne bovina, em consequência do esforço de modernização e da crescente habilidade comercial dos empresários brasileiros. Investimentos pesados das indústrias de insumos e fusões de grandes frigoríficos sinalizam a gestação de um novo modelo de cadeia produtiva. Bancos, fundos de investimento e novos entrantes na bovinocultura oferecem soluções financeiras para um setor tradicionalmente subcapitalizado. O que, afinal, justifica o clima de consternação e perplexidade?

O sentimento que se espalha no setor, especialmente nos segmentos mais progressistas, é comparável a uma armadilha. Avizinha-se uma espécie de ruptura com velhas estruturas e cenários consolidados ao longo de décadas. O pecuarista sente-se preso entre diversas ameaças e não enxerga um caminho de fuga. Não obstante os sinais claros de demanda robusta por período de pelo menos dois ciclos, os fatores que influenciam a tomada de decisões estratégicas são, em sua maioria, negativos. A visão geral é de que a perspectiva positiva do mercado pode beneficiar outros elos da cadeia produtiva, mas não melhora a rentabilidade do produtor. Três fatores levam-no a hesitar na hora de investir na modernização e expansão da atividade.

1º) O DESEQUILÍBRIO ENTRE CUSTOS E RECEITA – Quanto mais tecnificado o sistema produtivo, maior a “importação” de insumos, que já representam mais de um terço dos custos diretos da cria. E é opinião geral que as indústrias de insumos não oferecerão preços menores, pois, além das matérias-primas terem comportamento instável, as despesas com pesquisa, serviços ao cliente, expansão da rede comercial e impostos são crescentes. Por outro lado, a arroba não dá sinais de alta. Os frigoríficos continuarão sendo uma caixa preta pelos próximos dois/três anos. O processo de consolidação em cur-

so não está concluído. Somente após a montagem de uma estrutura mais permanente, os líderes do mercado começarão a focar em programas de redução do custo industrial. Por enquanto, a atenção está fixada na gestão financeira das fusões. A capacidade ociosa no setor continua acima de 30%, o que indica pouca margem para remunerar melhor o produtor. Temos, portanto, um negócio entalado entre duas tendências negativas.

2º) A DIFICULDADE DE INCORPORAR INOVAÇÕES NO MODELO DE NEGÓCIO EM CURSO – A pecuária opera com sistemas de produção simples e com práticas de gestão tradicionais. O nível de escolaridade e de formação técnica dos empregados não permite a importação de soluções sofisticadas. Isso não é culpa de ninguém. No passado, o perfil do encarregado e dos tratadores valorizava lealdade e empenho. E foi com essas virtudes que a bovinocultura conseguiu sair da produção extensiva de baixa tecnologia para a liderança quantitativa do mercado global. A próxima etapa, a liderança qualitativa, depende de outros requisitos adicionais. Afinal, temos que concorrer com pecuaristas da Austrália e dos EUA – proprietários que moram na fazenda, possuem uma sólida formação técnica e estão acostumados a operar com crédito e blindagem de risco. Ao contrário, aqui temos grande dificuldade em encontrar pessoal qualificado. Existe uma boa oferta de cursos para treinar donos, gerentes, encarregados e trabalhadores da fazenda bovina; no entanto, os resultados da capacitação não são imediatos. Enquanto não tivermos executores da estratégia de modernização, pouco resolve a vontade do dono de investir.

3º) O QUADRO POLÍTICO-INSTITUCIONAL RELEVANTE PARA A BOVINOCULTURA – A incerteza sobre os índices de produção, a discussão confusa sobre o novo código florestal, o estranho ataque dos “direitos humanos” sobre a propriedade rural e a indefinição crônica sobre uma solução praticável da rastreabilidade são apenas o pico do iceberg de riscos sistêmicos que o analista de investimentos tem de considerar para calcular a viabilidade de cada real aplicado no negócio pecuário. Outros elementos estruturais que travam as decisões são a precariedade das infraestruturas, a falta de financiamento e seguro rural, bem como as múltiplas amarras burocráticas. Esses fatores, somados, dão uma sensação psicológica de imobilidade e desesperança.

Quais são as possíveis saídas? Entre as três paredes da armadilha, qual pode ser a rota de fuga? Está cada vez mais difícil responder essas perguntas. Sabemos, sim, que a pecuária tem futuro, pois o mundo não deixará de comer carne e o Brasil é um dos principais *players* nesse mercado. Porém, essa luz no fim do túnel é distante e os custos, a incapacidade de aumentar a produtividade na fazenda ou a pressão negativa das políticas públicas apertam o fôlego e a paciência do produtor.

Pode-se argumentar em benefício da pecuária que, além da rentabilidade anual do negócio (pífio, sim, mas sem grande risco econômico), a fazenda “produz” valorização patrimonial. Mas a comparação do valor da terra com o rendimento da aplicação financeira fixa ao longo de uma década indica que esta última leva vantagem. Embora a terra tenha apresentado valorização respeitável, esta somente se materializa na hora da realização concreta da venda. Se, um dia, formos negociar a terra como garantia de um empréstimo veremos como o banco calcula seu valor hipotecário! Esqueçamos o susto emocional provocado pela imaginação de vender a fazenda herdada de nossos antepassados e simulemos o cenário de procurar um comprador. É nesse momento que percebemos que a liquidez da terra é diferente da liquidez do rebanho. Em 3

dias, conseguimos liquidar o estoque de animais, em uma semana vai o parque de máquinas. E a venda da terra demorará quanto tempo? A rota de fuga, afinal, é bem mais estreita do que imaginamos.

Assim, teremos que voltar para a realidade das três barreiras, do horizonte promissor a médio/longo prazo e repensar nossa situação. Para o quadro político-institucional, só existe uma saída: organização, *lobby*, contra-ataque. Já para o impasse custos altos x baixa rentabilidade, a saída clássica seria tecnificação combinada com intensificação, ou seja, maior incorporação de tecnologia, para aumentar a produtividade, e expansão do rebanho, para aumentar a produção. Em teoria isso soa bem, mas na prática pode ser frustrante, se o processo for mal planejado e conduzido indevidamente.

Para cada caso, existem soluções diferentes e aí parece estar o pulo do gato. Acho que a Revista *DBO* é um fórum privilegiado para conduzir os debates sobre as diversas opções viáveis. No momento não podemos nos livrar da armadilha, mas a existência de um mercado firme e a necessidade de encontrar um acerto estratégico entre indústrias de insumos, frigoríficos e produtores tornará a pecuária pós-ruptura um negócio novamente rentável. ■

“ A visão geral é de que a perspectiva positiva do mercado pode beneficiar outros elos da cadeia produtiva, mas não melhora a rentabilidade do produtor.

Ameaças e oportunidades 2010-2020

