

Sustentabilidade CORPORATIVA

O setor de açúcar e etanol viveu uma crise de falta de investimentos após o turbulento cenário econômico desencadeado em 2008. Hoje, um novo cenário de crise mundial está desenhado, razão pela qual a postura destas empresas, para enfrentar tais adversidades, é preparar-se de maneira organizada para eventuais restrições do mercado, identificando possíveis áreas em que é possível realizar reduções sem que seja afetada sua capacidade de produção e de atendimento.

Uma ótima opção para melhorar as finanças é adotar um plano de revisão de dívidas bancárias, com análise criteriosa de contratos, em específico aqueles relacionados ao setor agrícola, além de uma avaliação dos processos judiciais (acordos judiciais) nos quais a empresa possa ser ré. Tudo isso com o intuito de reduzir custos, diminuir seus débitos e, ainda, refinar o prolongamento de prazos, sendo o objetivo crucial melhorar o perfil das dívidas. A combinação desses fatores será uma forma de fortalecer o setor, quando exposto às turbulências de mercado.

Outro aspecto importante é o investimento em treinamento contínuo dos profissionais. O empresário do agronegócio precisa ter em mente que a gestão de pessoas deve ser feita continuamente, buscando sempre o aprimoramento e, conseqüentemente, o desenvolvimento progressivo de cada profissional. Isso agrega valor à companhia, na medida em que o investimento visa buscar a preparação, aprimoramento e, o mais importante, permitir às empresas criar e manter vantagens competitivas. Afinal, a falta de mão de obra qualificada é justamente um dos desafios mais importantes do setor. Quem tiver habilidade para “preparar quem não está pronto” decerto colherá os melhores resultados, pois, via de regra, as empresas do setor costumam priorizar cortes de gastos em Recursos Humanos, outras em manutenção, e há também aquelas que optam por reduzir gastos com tratamentos culturais.

Porém, deve-se tomar cuidado redobrado ao, estrategicamente, adotar prioridades em momentos de turbulência, devendo, desta forma, avaliar com cautela e dentro de seu ambiente particular. Como exemplo a ser seguido, temos:

- a)** evitar cortes de investimentos em áreas prioritárias do chamado ‘core business’;
- b)** adotar soluções inovadoras nos processos de produção que podem possibilitar redução de custos;
- c)** aperfeiçoar o uso de equipamentos, evitando sua ociosidade, o que também redundará em redução de custos;
- d)** organizar a logística pode ser fundamental para a minimização de custos variáveis.



José Osvaldo Bozzo é sócio da área de Tributos do escritório de Ribeirão Preto da KPMG no Brasil.

Se, por outro lado, entendermos que os ajustes devem ser feitos apenas na gestão, certamente não serão suficientes para dar conta das necessidades de cortes, o que acaba redundando em eventuais reduções de gastos com pessoal, além de outros, o que deve ser evitado ao máximo. Não obstante, é fundamental aperfeiçoar a profissionalização do setor por meio da implantação de uma política voltada para a governança corporativa, ou seja, uma gestão feita de modo transparente, que possa pressupor a adoção de métodos e processos modernos em todas as etapas da cadeia produtiva.

Outro aspecto importante é o uso de ferramentas adequadas para que se tenha uma avaliação correta de gerenciamento de riscos. Os riscos a que o setor de agronegócios está exposto são muitos e variados. Estamos observando nesse momento os riscos advindos dos reflexos da crise financeira de 2008/2009 e o recrudescimento de problemas com as atuais turbulências causadas pelas dívidas soberanas de países europeus e pela desaceleração econômica em nações como os Estados Unidos.

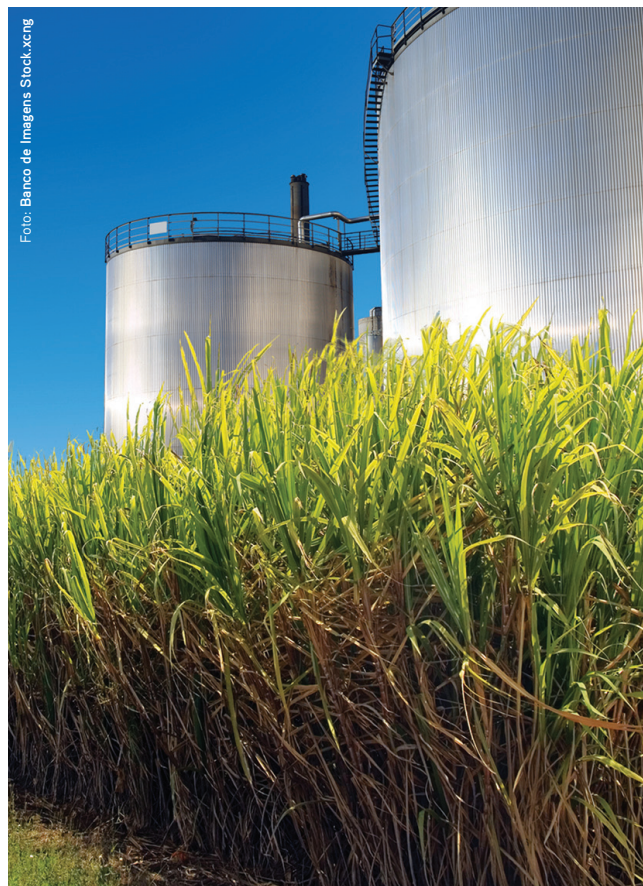
Há também riscos ligados à variação cambial, aos preços internacionais das commodities, ao padrão de consumo energético interno e externo, à oferta de crédito, ao custo do dinheiro e às intempéries naturais, entre muitos outros.

O planejamento e a adoção de soluções que reduzam a exposição aos riscos podem representar a diferença entre a sobrevivência e a falência de uma empresa.

Outros instrumentos que poderão ajudar na redução da exposição ao risco são: o planejamento financeiro para a constante redução de custos e a ampliação de prazos na tomada de dinheiro no mercado; a constituição de fundos de hedge, caso haja risco relacionado à variação cambial; no caso do setor sucroenergético, a organização da área produtiva que permita uma pronta e imediata troca do produto explorado de etanol para açúcar, ou vice-versa, dependendo do momento do mercado e da vantagem financeira que exista; e os investimentos em pesquisa e inovação que tendem a dar bons resultados. Não podemos esquecer que as empresas devem estar atentas ao controle de perdas, desperdícios e de eventuais desvios ou fraudes.

Somadas todas essas premissas, teremos, invariavelmente, uma minimização de custos, além de uma melhoria significativa na estrutura de controles dos gastos fixos e variáveis, dando ao negócio, em si, um impacto positivo e tangível na avaliação de sua produtividade.

A partir daí, as propostas de soluções deverão obedecer a um tempo de aplicação e de maturação para se tornarem efetivas. Todo esse processo é evolutivo e demanda mudanças e adaptações da cultura da empresa e de seus profissionais, para que gerem de fato resultados adequados. Um dos impactos perceptíveis, a partir da adoção dos controles, é a mudança de percepção da



saúde de uma empresa pelas instituições que oferecem crédito ao setor. Como já dissemos antes, isso representa redução de custo do dinheiro tomado e melhora imediata no perfil dos passivos.

É fato que cada empresa tem suas peculiaridades e características intrínsecas. Enquanto há aquelas em que se percebe que a gestão eficiente e o planejamento estratégico já fazem parte de seu dia a dia, outras ainda precisam melhorar nesses quesitos. Em razão das próprias características da maioria das empresas do setor sucroenergético, que em geral têm administrações familiares, percebemos que há muito a evoluir na direção de uma gestão moderna, com grande potencial de melhorar significativamente os resultados.

A retirada de alguns obstáculos – em especial aqueles relacionados à exportação de etanol, por exemplo, como vem sendo percebido pelos esforços do governo federal – pode dinamizar muito o mercado, o que exigirá empresas preparadas para uma nova realidade muito mais rentável que a atual.

Percebemos que o mercado sucroenergético tem grande potencial de expansão, o que abre largas oportunidades para a evolução setorial. Com certeza, as empresas que estiverem mais preparadas e organizadas para os desafios futuros serão as que terão sucesso com a progressão do setor. Não basta ter um plano de gestão e estratégico se ele não for colocado em prática. Isso requer austeridade e transparência. ■