

ESTUDO DE CASO

(EC.003.95)

AGRINDUS:

A Fronteira Tecnológica e os Limites da Rentabilidade

Coordenação da Prof^a . Elizabeth Maria Mercier Querido Farina,
como base para discussão no V Seminário Anual do PENSA.

Autores

Luiz Antônio Pinazza

Engenheiro Agrônomo, M. Sc. pela
Faculdade de Economia Rural da ESALQ-USP
Gerente de Estudos Econômicos e Planejamento da Sementes Agrocere S.A.
Treinamento em Agribusiness na Universidade de Harvard.

Fernando Sawaya Jank

Administrador de Empresas, graduado pela Fundação Getúlio Vargas
Sócio-diretor da Agrindus S.A. Empresa Agrícola Pastoril.

Mathias de Figueiredo Dias

Aluno de graduação em Economia na FEA-USP
Integrante da equipe do PENSA.

AGRINDUS: a fronteira tecnologica e os limites da rentabilidade

*"Há três maneiras de um homem perder tudo: jogo, mulheres e agricultura.
Alguns preferem a mais sem graça."*

A afirmação acima certamente contém grande dose de exagero, no entanto, indica que a produção agropecuária, este importante elo da cadeia agro-industrial, é vista como um negócio de baixa rentabilidade. E é exatamente este o caso que se apresenta a seguir: o de uma empresa que, mesmo trabalhando com alta tecnologia e obtendo grande reconhecimento, não consegue desmentir a visão sobre o setor.

A Agrindus é a segunda maior produtora de leite B do país, produzindo em média 15 mil litros dia, com produtividade média de 26 l/vaca/dia. Trata-se de um empreendimento bem sucedido, uma vez que a família Jank vive disso e são todos altamente qualificados. Seu bom desempenho mereceu uma justa distinção, com o recebimento do Prêmio Leite B, da Associação Brasileira dos Produtores de Leite B, em outubro de 1994.

A fazenda possui cerca de 2.400 hectares e está localizada no município de Descalvado, no interior de São Paulo. Existe uma outra propriedade em Mato Grosso do Sul, de 900 hectares. O faturamento anual é da ordem de US\$ 2,5 milhões, dos quais cerca de 70% são oriundos da bovinocultura de leite, 15% da bovinocultura de corte e os 15% restantes da avicultura de corte.

As explorações são gerenciadas pelos próprios proprietários, a família Jank, com a seguinte distribuição de responsabilidades e funções: o pai, Roberto, engenheiro agrônomo, cuida predominantemente da área agrícola, respondendo também pela avicultura; o filho Roberto Jr., também agrônomo, faz a gerência dos processos produtivos tanto do leite quanto da bovinocultura de corte, além da parte comercial (vendas de animais e a importante negociação do contrato anual de venda do leite); e o outro filho, Fernando, administrador de empresas, é responsável pelas áreas administrativa, de planejamento e de controle.

Quando da ausência de um dos sócios-gerentes, a substituição e sobreposição de funções ocorrem normalmente. Esta é uma das grandes vantagens da administração familiar, quando composta por elementos capacitados para a execução dos diferentes trabalhos. Outro lado positivo deste tipo de organização, no qual os Jank não fogem à regra, é a agilidade na tomada de decisões.

A Agrindus é modelar no que tange à sofisticada tecnologia empregada nas suas atividades produtivas. Tem servido, em várias ocasiões, como laboratório prático para a aplicação dos novos produtos e processos gerados pelas empresas de insumos e equipamentos para a

agropecuária, ou ainda como "show-room" através do qual podem promover seus lançamentos.

Tudo isto, contudo, não tem sido suficiente para deixar a família Jank acomodada e satisfeita com os resultados alcançados nas suas atividades agropecuárias. O quadro de análise muda de figura quando é colocada em julgamento a rentabilidade dos ativos empregados. Os sócios-gerentes bem sabem o grande abismo existente entre a viabilidade técnica e econômica das atividades produtivas. A rentabilidade anual, medida em termos do lucro líquido sobre os ativos empregados - terra e sua valorização, benfeitorias, equipamentos e capital de giro (na forma de rebanhos e estoques) - é da ordem de 3,5% a.a., bem inferior ao nível desejado pelos acionistas que é de 8,5% a.a.

É justamente no ponto ligado a rentabilidade que começa uma nova zona de desafio, que poucas empresas e administradores gostam de encarar, principalmente quando o assunto diz respeito às atividades agropecuárias mais tradicionais.

Que alternativas existem para viabilizar a manutenção das atividades na fazenda? Ganhos substanciais de eficiência na produção do leite podem melhorar o retorno sobre o patrimônio empregado ? Existem outras alternativas (a laranja, a cana de açúcar, etc.) que possam viabilizar a rentabilidade desejada ?

Da fase pioneira aos tempos atuais

A história da Agrindus começa com a vinda do alemão Bruno ao Brasil nos anos vinte. Com a característica empreendedora que marcava os imigrantes daquela época, este senhor teve várias iniciativas de negócios, uma das quais foi a instalação de uma empresa farmacêutica chamada Labofarma, que atualmente pertence à empresa alemã Degussa.

Como defesa do patrimônio, diante da insegurança econômica promovida pela Segunda Grande Guerra, o Sr. Bruno adquiriu algumas fazendas em Descalvado, que poucos anos mais tarde foram incorporadas na forma de empresa, com a fundação da Agrindus S.A. Empresa Agrícola Industrial. O plano era produzir e fornecer matéria-prima (caseína e lactose extraídos do leite e melado da cana) para a indústria farmacêutica, numa tentativa de fazer a integração vertical do processo de produção para trás. O empreendimento foi levado com essa finalidade até o começo dos anos sessenta, quando a Labofarma foi vendida à Degussa e o contrato de fornecimento da Agrindus foi rompido.

Foi justamente neste período que Roberto Jank, recém-formado engenheiro agrônomo, foi trabalhar na fazenda junto com seu padrastrô Bruno. A propriedade era bem diversificada em quantidade de explorações com café, feijão, arroz, milho e gado. A partir daí, gradativamente, procurou-se desenvolver a especialização das atividades. Os cafezais foram perdendo espaço, enquanto crescia a formação de um plantel leiteiro mais especializado do tipo Holandês Preto e Branco, e assim a pecuária de leite foi se tornando o carro-chefe.

Já em 1967, a Agrindus ensaiava os primeiros passos de modernização como granja leiteira, com a introdução da inseminação artificial no processo de procriação do rebanho. Nos anos seguintes, partiu-se para um projeto mais ousado, através da instalação de uma fábrica de queijo. A tentativa de verticalizar a produção, com a industrialização e comercialização do leite, parecia ser uma saída razoável para fugir das margens comprimidas que contemplavam os contratos de fornecimento de leite.

De fato, a receita da integração parecia oferecer uma grande possibilidade de sucesso, já que proporcionava agregação de valor ao leite, brusca diminuição de custos de transporte e ainda a utilização de um subproduto, o soro, para a produção de porcos. Porém, um ano depois, os resultados não eram estimulantes. Embora produzissem um queijo de alta qualidade, a colocação do produto no mercado era difícil. A estrutura de distribuição e de promoção, junto com a prática de preços baixos, por parte das empresas com marcas já consolidadas, fechavam os espaços para novos concorrentes. A baixa escala de produção e a crença na necessidade de manutenção de uma excelência de qualidade no produto pressionavam muito os custos da empresa. Adicionalmente, havia ainda a falta de capacidade financeira para dar suporte ao negócio, em condições de competir com estrutura forte e organizada dos concorrentes tradicionais. A opção foi liquidar a produção e comercialização de queijos.

Na década de setenta, surge o leite B. Para os empresários da pecuária de leite, vislumbrava-se um ambiente muito contagiante, diante da possibilidade de gerar um produto especializado, diferenciado e de maior qualidade, que proporcionasse margens rentáveis de comercialização, até porque seria de preço livre, num mercado onde o preço do leite era tabelado. O governo criou programas especiais de crédito, com recursos subsidiados, carência e cronograma de reembolso de longo prazo. A Agrindus se beneficiou desta política, modernizou e ampliou sua infra-estrutura de produção, para entrar na produção do leite B.

Até aquela época, a produção era feita em retiros separados. Eram estábulos pequenos, localizados próximos às casas dos colonos. O gado era criado de forma extensiva. Quase tudo foi mudado. Nos anos setenta, três novos grandes núcleos foram construídos para a produção do leite B e mais sete dos antigos foram adaptados, sendo que a produção de leite C continuou a existir em outros cinco retiros. O salto na produção foi significativo, chegando a mais de 10 mil litros por dia.

Contudo, como contrapartida ao excelente desempenho na produção, os resultados econômicos não foram sempre favoráveis. Principalmente quando, numa crise na virada dos anos setenta, a usina compradora da produção da Agrindus deixou de pagar seus fornecedores por três meses. Foi um forte choque financeiro para a empresa.

O desapontamento com a situação fez com que Roberto vendesse 40% do rebanho e investisse na produção de frangos. Naquela oportunidade, Descalvado era conhecida como a "capital do frango". O financiamento dos galpões veio parte da venda de gado e parte do

crédito governamental, e assim a fazenda passou a produzir leite e frango. Mas a produção de leite foi gradativamente recuperando o fôlego, o rebanho recomposto e crescendo, diminuindo a capacidade ociosa da infra-estrutura existente, e a atividade foi ganhando sua supremacia anterior.

Em 1985, Roberto Jr. formou-se engenheiro agrônomo e passou a trabalhar na fazenda. Grandes modificações técnicas foram introduzidas nos processos produtivos, visando à intensificação da atividade leiteira. São os casos da terceira ordenha diária e do confinamento dos animais. Com o mesmo objetivo, foram definidos centros especializados na produção de leite: três para ordenha, um para vacas em final de lactação e um para parição. Em todos eles há produção de leite, com a diferença que no centro de secagem as vacas estão no final da fase produtiva da lactação, enquanto no centro de parição as vacas estão no início da fase produtiva. O motivo de tal divisão é a possibilidade da especialização do manejo dos animais, pois os tratamentos destinados às vacas são muito diferentes em cada fase e exigem atividades diferenciadas da mão-de-obra.

Por outro lado, com a introdução do confinamento toda a área de pastagem que era usada pelo gado leiteiro passou a tornar-se disponível para outras atividades. Sua ocupação foi então naturalmente direcionada à engorda de gado de corte. Assim, a bovinocultura de corte foi tornando-se cada vez mais uma atividade forte, sempre com o reforço das sobras de caixa. No entanto, a atividade leiteira continuou recebendo prioridade para investimentos em ativos fixos: construiu-se uma fábrica de ração, compraram-se vagões de transporte de rações, adquiriram-se colheitadeiras, tudo para atender às demandas do sistema intensivo de produção de leite.

A partir de 1992, Fernando também passou a trabalhar na fazenda. Neste mesmo ano, uma parte da fazenda foi vendida, e os recursos auferidos neste negócio, somados a um aporte de reserva de capital próprio, foram empregados na aquisição e montagem de uma fazenda de gado de corte, em Mato Grosso do Sul, destinada à criação de animais para posterior engorda na fazenda de Descalvado. Em 1995, mais uma parte da fazenda foi vendida e o dinheiro, que será destinado a aquisição de nova área em região de terras mais baratas, está aplicado no mercado financeiro, com retorno maior do que qualquer uma das atividades agropecuárias da empresa.

Com a vinda do Fernando, houve a possibilidade dos dois gerentes com formação técnica - Roberto pai e filho - dedicarem-se mais às suas respectivas áreas: agricultura e pecuária, inclusive permitindo a montagem da nova fazenda no Mato Grosso do Sul com maior tranquilidade. Também a sistematização dos processos de controle e planejamento passou a se desenvolver, com o surgimento de uma visão mais "administrativa" do negócio. Assim, introduziu-se um modelo personalizado de controle de resultados, já que os números contábeis não expressavam a realidade econômica das atividades exploradas, e a partir dele um modelo de planejamento de resultados, que se tornou o instrumento básico de tomada de decisões e coordenação das atividades dos três gerentes.

O sistema agro-industrial do leite

Estudos feitos pela Associação Brasileira dos Produtores de Leite B estima um PIB lácteo de U\$5,5 bilhões para o ano base de 1992 (Quadro 1). Deste montante, em torno de 74% são gerados pela economia do leite formal, aquele que entra adequadamente nas usinas, com sua vida fiscal e sanitária em ordem. Paga os impostos e ostenta em suas embalagens certificado de origem e qualidade. Os 26% restantes vem do leite informal, que circula fora da lei, sem nota fiscal, sem CPF e muito menos SIF. Nessa rubrica encaixam-se o leite vendido nas ruas, o queijo caseiro, a manteiga da roça, cerca de 80% da mussarela e o auto-consumo.

Estratificando conjuntamente os números dos mercados formal e informal, tem-se que a maior contribuição para com o PIB lácteo vem do leite pasteurizado com 29,0%, seguido, respectivamente, pelo leite em pó e cru, com 20,2% e 18,2%. Queijos, creme de leite, leite esterilizado e outros produtos participam com 32,6%.

Segundo levantamento efetuado também pela Associação Brasileira dos Produtores de Leite B, o Brasil tem perto de 1.200 empresas captando leite do produtor, das quais 17% respondem pela quase totalidade das compras (200 empresas entre centrais, usinas particulares e cooperativas).

No pelotão de frente destacam-se seis laticínios (Quadro 2). Três são cooperativas - Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (CCPL), detentora da marca Paulista; Cooperativa Central de Produtores de Leite, a Itambé; e a Cooperativa Central Gaúcha de Laticínios (CCGL) - e três são privadas: Nestlé, Parmalat e Grupo Mansur (Vigor, Leco e Flor da Nata). Embora as operações destes laticínios concentram-se principalmente em Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul, os três estados maiores produtores de leite do país, elas estão saindo de suas bases originais de atuação e invadindo bacias leiteiras de vários outros estados.

As "seis mais" captaram em 1993 mais de 4,2 bilhões de litros de leite, respondendo por quase 57% do total produzido no Brasil sob inspeção federal. O número de seus fornecedores supera 193 mil. Segundo dados da Superintendência Nacional de Abastecimento - SUNAB, o universo dos produtores que entregam leite sob inspeção federal é de aproximadamente 300 mil no leite C e 6 mil no leite B .

Algumas destas empresas possuem tentáculos no exterior, caso da Nestlé e Parmalat, que negociam no mundo inteiro, e a CCGL, apenas na Argentina. As outras ficam por aqui mesmo. De todas elas, a única que não atua no segmento de leite fluído fresco é a Nestlé, que elegeu a China como alvo de sua política de expansão do mercado. O objetivo é inaugurar daqui para frente uma fábrica chinesa por ano.

A mesma Nestlé foi a primeira a vender produtos lácteos, no início importados, para o mercado nacional, em 1876. Sua primeira fábrica brasileira, do leite condensado Moça, surgiu em 1921. Mais antiga que ela é a Vigor, do Grupo Mansur, que inaugurou em 1918 sua fábrica no bairro do Pari, iniciativa do seu antigo dono Oto Jordan. A caçula no país é a Parmalat, que chegou em 1977.

O pioneirismo no lançamento do leite B coube à Leco, quando pertencia a família Moreira Salles, mais tarde incorporada ao Grupo Mansur. Hoje a maior compradora do leite tipo B, com mais de 45% da captação, dentro da classificação por Sistema, é o Leite Paulista, também a maior abastecedora da Grande São Paulo. Das empresas de leite fluido fresco, a única que não recebe leite B é a mineira Itambé.

Em 1994, a maior compradora do leite tipo B foi a Vigor, com 24% do total. Na segunda colocação, aparece a Yolat (Parmalat), com 16%. A seguir vem a Cooperativa do Sudoeste Mineiro (12%), a LPC Indústrias Alimentícias - Danone (10%) e a Cooperativa dos Produtores de Leite da Alta Paulista (9%). No universo do leite B as cooperativas participam com 71% e as usinas particulares com 29%, no tocante ao volume de produção, ao número de produtores e ao número de empresas atuantes.

As seis maiores empresas variaram sua captação entre 1,1 e 1,4 bilhões de litros. Depois delas, aparecem outras cujo volume de captação é muito menor. É o caso da Cooperativa central dos Produtores de Leite (CCPL - 172 milhões de litros), Cooperativa Central Catarinense (CCCL - 120 milhões), Cooperativa Central de Laticínios do Paraná (CCLP - 100 milhões), Danone (76 milhões), Mocóca (43 milhões) e outras mais.

Na verdade, a economia leiteira nacional tem passado nestes anos noventa por transformações jamais vistas no passado. Os preços recebidos pelo produtor caem (Gráfico 1) e os pagos pelo consumidor sobem (Gráfico 2). A produção cresce e a disponibilidade per capita permanece muito baixa, assim como a produtividade do rebanho em relação a outros países do mundo (Quadro 3). As importações de leite vêm crescendo (Quadro 4). O governo taxa pesadamente a produção e a comercialização de leite e derivados. Paralelamente, há forte movimento de concentração no ramo industrial, enquanto pesadas importações subsidiadas na origem (na União Européia os produtores têm recebido como subsídio US\$ 0,35 por litro de leite) contribuem para reduzir ainda mais o poder de barganha do produtor. O governo tem assistido uma tremenda queda de braços entre laticínios e produtores na definição do valor da alíquota de importação do leite em pó, atualmente em 32%.

O preço do leite a nível do produtor e consumidor esteve sob controle governamental, de forma direta ou indireta, ostensiva ou velada, por cinco décadas consecutivas. A suspensão do controle de preços no âmbito do produtor ocorreu em julho de 1992 e, três meses depois, nos preços ao consumidor. Porém, somente no final de 1992, com a suspensão dos instrumentos de monitoramento, o setor logrou praticar preços de fato livres.

Em 1972, quando prevalecia o tabelamento, surgiu o leite B, como uma iniciativa dos produtores que se propunham a cumprir regras de produção e qualidade mínima, com o intuito de obter um preço diferenciado pelo novo produto. As exigências ficaram mais rigorosas tanto na origem da produção (uso de azulejo e macacão na sala de ordenha, avaliação sanitária do rebanho semestral) quanto na plataforma (hora da entrega, padrão de qualidade, temperatura). Hoje, os produtores de leite B são praticamente as ilhas de excelência da bovinocultura de leite no país.

Levantamentos a partir de 1992 mostram que 57,3% da produção de leite B é vendida na forma do próprio leite B e 29,2% como C, enquanto os 13,5% restantes são utilizados pelas usinas para fazer outros produtos de maior valor agregado (Quadro 5). Trata-se, no fundo, de indícios que comprovam o que sempre se desconfiava do leite B. Ou seja, de um destino também industrial de uma matéria-prima melhor produzida, que oferece mais qualidade ao produto final, além de outras vantagens no processamento industrial.

Os preços recebidos pelos produtores de leite "in natura" apresentam duas tendências principais nos últimos trinta anos. A primeira vigorou entre 1967 e 1975, com os preços subindo continuamente, acumulando um ganho real de 66%. A partir de 1975, a remuneração média percorreu caminho inverso. A despeito da relativa estabilidade, no início do período, bem como dos eventuais momentos de recuperação, a exemplo de 1987, a tendência baixista é predominante. Este processo, inclusive, fica acentuado após 1988¹

Apesar da descontinuidade na tendência dos preços, a produção do leite "in natura" segue crescendo a taxas bastante razoáveis ao longo do tempo, tendo inclusive acelerado no final dos anos oitenta. No leite B, a produção também vem aumentando, apesar da queda de 1993, podendo chegar a 1 bilhão de litros anuais até o fim deste século. A velocidade de crescimento da produção de Leite B é superior à velocidade de crescimento da produção total do Brasil (Gráfico 3). O preço é regulado de acordo com as leis de mercado, sendo cada vez mais fruto da negociação direta entre cada produtor e seu laticínio comprador, principalmente conforme a modernização das leis cooperativistas passa a permitir a remuneração diferenciada para os fornecedores.

Esta aparente contradição entre as estatísticas de produção e preço começa a se desfazer, quando entra em julgamento a heterogeneidade do segmento da produção. Isto porque o ritmo de crescimento da produção tem-se dado em intensidade diferente entre as diferentes regiões do país, a tomar por base o período entre 1980 a 1991. Nas bacias leiteiras tradicionais, onde se concentra a maior parte da produção nacional - os estados de São Paulo e Minas Gerais participam, respectivamente, com 45% e 35% da produção total -, a expansão, respectivamente nas regiões sul e sudeste, foi de 32% e 23%. Em contrapartida, nas bacias leiteiras mais novas, localizadas em áreas especializadas na produção de gado de

¹ Ver Agroanalysis, vol. 14, n.2, outubro de 1994, Leite: a intervenção governamental deixou sequelas, Regis Alimandro.

corde, o incremento foi bem maior: no norte (371%), no centro-oeste (52%) e no nordeste (49%).

No mercado nacional de leite é comum classificar os produtores em safristas e cotistas. Safristas são aqueles produtores que produzem muito leite na época das águas (safra) e pouco no período seco do ano, possuem rebanho não especializado para a produção de leite e, por consequência, têm baixa produtividade. Cotistas são aqueles com produção estável durante o ano, rebanho especializado para a produção de leite e alta produtividade.

Um dos grandes problemas do setor lácteo nacional está na exploração do safrista, que trabalha com tecnologia rudimentar, onde o leite é sub-produto do bezerro (ou vice-versa, dependendo da época do ano). A característica de extrativista dá a este produtor a capacidade de suportar grandes oscilações de preço, que leva a enormes excedentes de leite nas épocas chuvosas. Este produtor é incapaz de sobreviver num mercado que venha a premiar algum dia, efetivamente, a qualidade, quantidade e estabilidade da produção.

Por isso, os safristas são apontados como um obstáculo à modernização da pecuária leiteira nacional. Eles contribuem para a queda do preço do litro de leite nas águas (via elevação da oferta) e alta do preço na seca (via retração de oferta), criando dificuldades para o produtor especializado, que tem custos estáveis durante todo o ano.

A oscilação dos preços, muitas vezes caindo a níveis insatisfatórios, pesa negativamente na tomada de decisão em favor de investimentos para uma produção maior nas bacias tradicionais. Por outro lado, a dificuldade e os custos da desmobilização de investimentos já realizados nessas estruturas produtivas mantêm a produção em patamar elevado, a despeito de conviver numa conjuntura desfavorável. Já nas regiões novas, principalmente naquelas especializadas na produção de gado de corte, o custo efetivo da produção de leite acaba sendo menor, pois o negócio do pecuarista não é produzir leite, mas carne bovina.

Efetivamente, não há como desenhar um modelo único de pecuária de leite para um país de dimensões continentais como o Brasil, com realidades econômicas e sociais tão díspares. Para as regiões de terra mais barata, nada contradiz uma receita de diminuição do custo de produção via utilização extensiva de pastagens tropicais que, associada ao gado rústico e a estação seca definida, traz um baixo faturamento por unidade de área, mas que dado o baixo valor dos ativos empregados, pode gerar retornos satisfatórios. Já para as terras mais caras, parece viável um modelo híbrido, que utiliza técnicas mais intensivas de produção agropecuária, com a finalidade de aumentar a produtividade e o faturamento por unidade de área e, com isto, melhorar a taxa de retorno sobre o patrimônio.

Nas bacias leiteiras tradicionais do Sul e Sudeste o crescimento da produção passará cada vez mais pelo aumento da produtividade. Os produtores terão de buscar eficiência para compensar a baixa margem da produção. O preço do leite no Brasil é bem competitivo, mesmo considerando o leite B, cujo valor excede de 40% a 50% o leite C. A regionalização da produção se impõe como uma necessidade, tendo em vista o leite pasteurizado para

consumo "in natura" ser um alimento composto em quase 90% de água e que não deve ser transportado por longas distâncias. Daí, nas análises das vantagens comparativas entre países vizinhos, como no caso da Argentina em função do MERCOSUL, ser indispensável analisar as etapas pós-porteira, de transporte, beneficiamento, industrialização e distribuição²

Nas bacias leiteiras tradicionais, onde a renda e o consumo per capita do brasileiro é bem maior, em relação a média do país, a demanda deixa de ser meramente de natureza quantitativa, passando também a ser de natureza qualitativa. Nas fazendas, por exemplo, o número médio de vacas crescerá e a conquista da economia de escala será cada vez mais importante. Entre elas haverá mais semelhanças que diferenças. O processo é seletivo. Nos Estados Unidos, em 1976, haviam 450 mil granjas leiteiras, contra 180 mil em 1991, sendo que mais 80 mil estão fadadas ao desaparecimento até o ano 2000. No Japão, o número de propriedades caiu para 80 mil em 1986, a metade da quantidade registrada dez anos antes, tendo ainda caído para 50 mil em 1992. Na França, os 190 mil criadores atuais representam a metade existente no início dos anos oitenta.

Agrindus: a gestão tecnológica

A Agrindus apresenta uma elevada integração vertical para trás, resultante da opção tecnológica adotada. A integração de atividades reduz a dependência, no que diz respeito ao abastecimento de insumos. Por sua vez contribuiu também para amortizar seus custos fixos e reduzir gastos com transporte, contribuindo para que as atividades desenvolvidas sejam mais lucrativas; os frangos produzem a cama, que é dada ao gado de corte como alimento ou utilizada como fertilizante na agricultura; os grãos são usados tanto na ração dos rebanhos bovinos quanto das aves; as forragens complementam as necessidades de alimentos do gado de corte e leite. Anualmente, a empresa planta cerca de 800 hectares (30% da área) de milho, soja, sorgo, napier, aveia preta, cana e fenos (alfafa, tanzânia, tifton e rhodes). Deste total, a área irrigada é de 90 hectares. Tudo isto propicia uma produção de mais de 30 mil sacos por ano de grãos, mais cerca de 25 mil toneladas de forragens. Ainda assim, é necessário adquirir mais 10 mil sacos de grãos por ano de terceiros, além de parte do consumo de feno.

Os cuidados dispensados à atividade leiteira na Agrindus seguem o alto padrão das empresas líderes do mercado. O rebanho leiteiro conta hoje com 1400 cabeças, das quais aproximadamente 700 são vacas adultas, estando em média 80% delas em lactação. A raça é a Holandesa Preta e Branca, pura por cruza, e o rebanho aprimorado através de inseminação artificial, com sêmen de touros importados.

Em 1994, a produção foi de 5,6 milhões de litros de leite, utilizando cerca de 25 tratores e 90 funcionários, incluídos aí os recursos necessários à produção agrícola. A quantidade produzida varia ao longo do ano: de 12 mil (fevereiro-março) a 18 mil litros de leite/dia

² Ver Agroanalysis, vol.15, n. 1, janeiro de 1995, Mauro de Rezende Lopes e Marcos Sawaya Jank, A abertura comercial mostra os equívocos da política de leite no Brasil.

(setembro-outubro). Três motivos básicos explicam esta oscilação: 1) as técnicas de manejo, que tendem a concentrar parições no início da entressafra, estimulando a lactação das vacas neste período, o que é de interesse econômico por ser época de formação de cotas e de melhor remuneração do produto (compreendendo inclusive a programação de parições de primíparas - as novilhas - numa fase de melhor relação econômica para amortização inicial de seu custo de criação); 2) o ambiente frio e seco, que favorece a produção do gado holandês, por natureza não perfeitamente adaptado às condições locais; e 3) o esquema de alimentação, com o uso de forrageiras de inverno.

A produção média diária por vaca vai de 22 a 30 quilos de leite. Há, nesse conjunto, algumas vacas campeãs de torneios, cuja produção é muito mais elevada, alcançando mais de 50 quilos por dia. A preocupação, contudo, é manter a média de produção alta, em vez de valorizar mais as estrelas, os casos individuais. Não obstante, a fazenda coleciona uma quantidade considerável de troféus obtidos em torneios leiteiros e conta com vacas que já obtiveram o cobiçado título de Miss Leite B.

A Agrindus entrega leite em um entreposto a 12 quilômetros da propriedade, em Descalvado. O transporte é feito com caminhão-tanque próprio, com capacidade de 14 mil litros, o que lhe confere maior mobilidade. Isto e mais o fato de produzir com estabilidade leite de qualidade coloca a empresa numa posição mais confortável para negociar preços. Uma ou duas viagens são feitas por dia para a entrega direta na usina.

O contrato de preço e entrega é negociado normalmente em maio. Durante a safra (de maio/junho a setembro/outubro) todo leite é recebido como B, sendo a cota determinada pela média da entrega no período. Na safra, todo o leite entregue até 100% da cota entra como B, com o excedente contabilizado como C. Entre dezembro a fevereiro, contudo, apenas até 80% da cota entra como leite B.

A obtenção de altos índices de produtividade advém de quatro fatores fundamentais: nutrição, manejo, melhoramento do rebanho e tratamento sanitário. Para tanto, todo esforço é desenvolvido para manter-se sempre aplicando as melhores tecnologias disponíveis. O responsável pela área pecuária, Roberto Jr., procura estar permanentemente a par de inovações ocorridas no setor, muitas vezes através de contatos com produtores de outros países, em eventuais viagens ao exterior.

De fato, pode-se dizer que a Agrindus busca intensificar seu processo produtivo dentro do atual estágio de evolução tecnológica do setor. O trabalho é baseado nos modelos norte-americano e israelense. Eles se caracterizam pela: 1) utilização de animais de alto potencial leiteiro, embora naturalmente pouco adaptados às condições em que são utilizados (clima desértico na Califórnia e Israel e quente e úmido na Florida e no Brasil); 2) busca da ampliação da produção através da elevação do consumo de alimentos (o que está bastante atrelado à criação de condições de conforto para os animais); e 3) constante ação para reduzir custos, através da especialização e ganho de escala, e aumentar o índice de produção - e

consequentes faturamento e margem - por unidade de área, já que a terra é o ativo com maior dificuldade de remuneração adequada.

Desta maneira, muitas das soluções tecnológicas daqueles países foram introduzidas na propriedade (free-stalls, sistemas de climatização, componentes especiais de alimentação, mistura total da dieta, inoculantes para silagem, somatotropina, ordenha mecânica com sistema de limpeza e extratores automáticos). Além disso, procura-se desenvolver e utilizar tecnologias próprias, para resolver problemas específicos do ambiente brasileiro ou oriundos da inexistência de serviços adequados, como é o caso do controle da anasplamose ("tristeza bovina") e do desenvolvimento de softwares para realização do planejamento e dos controles físicos e econômicos das atividades desenvolvidas na empresa.

Deve-se observar que é este um sistema intensivo e de alto custo, que tem sua viabilidade condicionada ao fato de que os compradores de leite "in natura" tem especial interesse em adquirir o produto nas regiões mais próximas aos grandes centros consumidores, de produtores que tenham produções grandes, estáveis ao longo do ano e de boa qualidade, pagando pelo mesmo um preço que chega a ser 200% maior que o praticado nas regiões da fronteira agrícola. Assim, ao intensificar o processo produtivo, a Agrindus acredita que o que se perde em margem relativa pode ser mais que compensado com o aumento do giro do ativo, traduzindo-se num maior faturamento, desde que o preço recebido supere o acréscimo de custos. É importante notar que, normalmente, quanto mais se aumenta a produção, melhores preços se consegue receber, dado o aumento do poder de barganha do produtor.

A criação de frango de corte é também uma atividade que envolve números respeitáveis na fazenda. São quatro granjas com, ao todo, capacidade para alojamento de 55 mil aves por ciclo. A raça mais criada é a Hubbard. Além da produção de carne, as granjas têm outra função importante, que é a produção da cama de frango, utilizada na alimentação do rebanho confinado, ou como fertilizante agrícola. Cada ave produz, durante sua vida, cerca de 1,5 quilo de cama. Como são cinco criações por ano, o que equivale a cerca de 260 mil aves, são produzidas anualmente 400 toneladas de cama na fazenda.

A Agrindus é associada à cooperativa de produtores de frango de Descalvado, a Coperguaçu, que dá toda assistência técnica e veterinária à criação, vendendo os pintos de um dia, que são criados e engordados na fazenda, e comprando-os de volta depois de 45 dias, aproximadamente, quando pesam de 2,2 e 2,4 quilos, para enviá-los ao pool do matadouro da cooperativa.

Na pecuária de corte, o rebanho é composto atualmente por 2,2 mil cabeças no estado de São Paulo e pouco mais de 1,3 mil na fazenda de Mato Grosso do Sul. Desta, os bezerras machos são levados a Descalvado, logo após a desmama, para engorda. A recria é feita a pasto no verão, com suplementação a campo no inverno. O trabalho é direcionado para o novilho precoce, com abate entre 18 e 24 meses. A engorda é feita também a pasto, a não ser no caso dos animais em fase de terminação, os quais, a partir de julho de cada ano (início da entressafra) são confinados, por 90 a 120 dias, recebendo cama de frango e cana, para ser

vendidos até novembro. O gado vem do cruzamento industrial do tipo Nelore com a raça Red Angus ou Canchim.

Controle e resultados econômico-financeiros

Existem dois tipos de controle na empresa. O controle contábil obrigatório e o controle gerencial das suas movimentações financeiras. Para o controle contábil, todos os lançamentos e escriturações de documentos são feitos por um escritório contratado em São Carlos, que uma vez por ano realiza a apuração de resultados para confecção da declaração de imposto de renda. No entanto, o plano de contas utilizado e as classificações realizadas pela contabilidade não são muito muito úteis ao controle gerencial, pois os proprietários não consideram a metodologia adequada. Um problema é que como os dados devem ser expressos em moeda corrente, em períodos de alta inflação perde-se a noção dos valores reais. Por outro lado, por ser a Agrindus uma empresa muito antiga, os registros dos valores dos ativos não condizem com a realidade. A principal preocupação da contabilidade é portanto, com aspectos fiscais e legais.

O Controle Gerencial é todo voltado para o fluxo de caixa. O plano de contas é enxuto e seus valores são expressos em moeda dolar americano. Faz-se o controle dos itens que compõem o patrimônio total em função dos valores de mercado atuais. A estimação do patrimônio total atual é:

Patrimônio Total			
Item	Quantidade	Unidade	Valor (US\$)
Terra	3.970	ha.	8.994.000
Rebanho de Leite	1.437	cabeças	2.265.692
Rebanho de corte	3.406	cabeças	686.904
Ativo Fixo		diversos	11.401.500
Total			13.348.095

Enxergando o resultado econômico da empresa como a variação do patrimônio total, o modelo de apuração de resultados busca mensurar da maneira mais simples possível a variação de componentes do patrimônio como recursos financeiros, rebanho de corte e leite, ativos fixos e dívidas de curto e longo prazo. As contas a pagar, a receber e os demais estoques não são ainda acompanhados, porque seus valores são estáveis ao longo do ano. Não há grande preocupação em analisar resultados por atividade pois esta análise depende de rateios que tornam os números pouco confiáveis. Os resultados financeiros dos últimos 5 anos são:

Produção de leite, quantidade de gado de corte e de leite e resultado estimado				
Ano	Produção de Leite (L)	Quantidade de Gado de Corte	Quantidade de Gado de Leite	Resultado Estimado (US\$)
1990	4.247.932	1.960	1.138	151.260
1991	4.374.307	1.833	1.285	87.297
1992	4.787.554	2.499	1.370	102.190
1993	4.600.465	3.446	1.452	146.067
1994	5.537.299	3.415	1.500	464.811

Os dados apresentados nas tabelas nos dão um retorno sobre os ativos empregados da ordem de 3,5% a.a. em 1994, resultado insatisfatório se considerarmos que os acionistas desejam o retorno mínimo anual de 8,5% a.a. Eis o desafio.

A rotina dos controles é coordenada pelo Fernando, que diariamente verifica e classifica os pagamentos e recebimentos. Com os resultados das movimentações, toma as decisões financeiras imediatas como aplicações, resgates e financiamentos. No fim de cada mês faz a consolidação das movimentações diárias por categorias. Simultaneamente faz o levantamento dos estoques controlados (rebanho e grãos) para fechar a apuração do mês. Os resultados são acrescentados no planejamento da empresa, que inclui dados de meses passados e projeções futuras. As projeções futuras são também nesse momento ajustadas de acordo com os valores do mês corrente, e com novas informações que tenham surgido. Geram-se então relatórios que apresentam estes dados, utilizados para tomadas de decisão e busca de redução de custos. A preocupação dos proprietários é maior com o que virá pela frente do que com o que aconteceu no passado.

Existem outros controles não econômicos. São controles físicos de consumo de materiais (estoques), rebanho, mão-de-obra, máquinas, consumo de combustíveis e eletricidade, custos de armazenagem etc.

Antes da vinda do Fernando e dos computadores já havia alguma atividade de planejamento e controle. Estes eram feitos também com base no fluxo de caixa, com dados agrupados por categorias e convertidos em moeda forte, mas tudo efetuado manualmente. Não existiam preocupações com a apuração de resultados finais, mas com custos. Assim, os controles serviam apenas para a análise de gastos e, algumas vezes, para o planejamento de investimentos. A análise era pontual, não contínua como agora, e o planejamento era executado só para investimentos específicos. Os outros controles de rebanho, estoques, oficina e mão de obra eram todos manuais, mas já existiam.

Atualmente, todo o controle gerencial é realizado numa rede de 5 computadores (1 para controle de pessoal e de documentos contábeis; 1 para controle de estoque e oficina; 1 para controle de gado; 1 para consulta por terceiros e 1 para a gerência). Os programas foram desenvolvidos na própria fazenda pelo Fernando, basicamente com planilhas de cálculos. Os proprietários gostariam de ter a área de informática terceirizada e mais desenvolvida, mas, no entanto, tal serviço não está disponível na região. As poucas experiências que tiveram

com a utilização de programas desenvolvidos por terceiros não foi satisfatória, pois a assistência técnica demorava muito para atender os problemas, e os desenvolvedores dos programas não estavam dispostos a modernizá-los constantemente.

Alternativas para os negócios

As alternativas que a empresa vê para a elevação de sua rentabilidade podem ser classificadas em quatro níveis: 1) da verticalização para frente da atividade leiteira; 2) da expansão da produção leiteira; 3) da diversificação em direção à bovinocultura e avicultura de corte; e 4) da substituição e mudança de atividade.

Um ponto inicial a ser indagado na Agrindus diz respeito ao seu sistema de integração vertical para trás no leite, que pode ser considerado, a priori, como excessivo, em comparação a outros países. Isto levou à montagem de uma estrutura agrícola na propriedade, seja para produzir alimentos volumosos, seja para produzir grãos. Consequentemente, os custos de produção crescem e aumenta a necessidade de capital de giro, além do risco inerente que envolve qualquer produção agrícola.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o produtor de leite é muito especializado, com uma função que se resume a produzir leite e vender vacas de descarte para o corte. Lá, a produção é mais simplificada, já que na fazenda não se planta nada e nem se cria os animais jovens, apenas se mantém o gado adulto. A tarefa é de apenas ordenhar vacas, com um número mínimo de máquinas para fazer transporte interno.

No Brasil, a terceirização da produção de alimentos para o gado ainda não chegou nas granjas leiteiras. Nem mesmo há indícios desta tendência. É difícil imaginar nas terras mais valorizadas do Estado de São Paulo, como aquelas onde se situa a Agrindus, o plantio de forragens para venda por terceiros. A margem pequena desta atividade, diante do valor do preço da terra, normalmente não compensa. Por sua vez, o seu baixo valor agregado onera o custo relativo do transporte para distâncias mais longas.

Assim, a estrutura do setor brasileiro da produção de leite obriga o produtor a verticalizar-se para trás, pois a possibilidade de terceirizar atividades intermediárias (como a criação de animais jovens e a produção de forragens) ou inexistente, ou é demasiadamente arriscada, ou ainda é economicamente inviável. Daí, a disponibilidade de terra acaba efetivamente se constituindo num limite à expansão, ao passo que nos Estados Unidos talvez apenas a capacidade gerencial, que é sempre limitada, possa constituir um obstáculo significativo.

Mas, para a família Jank, uma sugestão que aparece com grande frequência é a da verticalização "para frente" do leite, para distribuição a nível de varejo, o que proporcionaria uma agregação de valor próxima a 50%. O caminho seria a implantação de uma mini-usina para pasteurização e embalagem do produto.

Segundo levantamento feito junto às três maiores indústrias do gênero (Laramaq, Sumá e Mec Brasil) pela ABPLB, em meados de 1994 funcionavam 260 mini-usinas no país, tendo a maior parte surgido após a liberação do preço do leite, em 1992. A menor opera com 400 litros diários e a maior com 8 mil, situando-se basicamente no eixo São Paulo-Minas Gerais. O preço de uma mini-usina completa varia de US\$7.500 a US\$60.000, conforme os equipamentos e a tecnologia empregada. Perto de 60% dos mini-usineiros são produtores de leite B e 40% de leite C, sendo que a maioria deles faz distribuição própria.

Muitas controvérsias cercam os agentes da cadeia láctea quanto a viabilidade ou não das mini-usinas. É um fenômeno passageiro ou veio para ficar? É o único caminho para o produtor mal remunerado? Os órgãos públicos estão capacitados para fiscalizá-las? Os equipamentos usados garantem a qualidade do leite? Elas estão condenadas ao sucesso ou ao fracasso?

O fato é que o advento das mini-usinas sempre teve por base a insatisfação dos produtores em relação aos preços pagos pelas cooperativas e indústrias, especialmente entre aqueles mais tecnificados, que entregam leite B. Contudo, o sonho de melhorar a rentabilidade através da comercialização direta (ou quase) ao consumidor, obtendo um valor mais alto pelo produto, deve superar dois grandes obstáculos: o investimento e a escala de produção.

O investimento passa pela compra de equipamentos caros e vai até a montagem de uma estrutura de venda e distribuição, que requer pessoal técnico para poder oferecer um produto confiável. Por sua vez, a característica básica do ramo leiteiro é que os ganhos econômicos só acontecem com grande escala de produção, dada a margem muito pequena de lucratividade. E, para aumentar a produção, o calcanhar de Aquiles está na conquista de participação de mercados, principalmente aqueles onde o consumo é grande, como o paulista, onde a disputa entre os grandes laticínios torna o negócio muito concorrido e competitivo.

Em particular para a Agrindus, partir para a integração para a frente no leite não é uma alternativa considerada. Não se pode esquecer que a empresa já teve uma experiência problemática com este tipo de verticalização, a fabricação e venda de queijos na década de 60. Além disso, com seu atual volume e qualidade de produção, a empresa encontra maior poder de barganha junto aos laticínios, obtendo melhor remuneração pelo seu produto.

Ademais, do lado prático, que envolve o domínio do negócio propriamente dito - o "know-how" do empreendimento - nada garante que a empresa teria sucesso com as novas atividades de distribuição e comercialização, necessárias a este tipo de verticalização. O segmento de distribuição é um outro ramo do sistema agroindustrial do leite, com características operacionais e funcionais de gestão bem particulares. Neste sentido, cabe trazer a tona, novamente, para efeito de comparação, os Estados Unidos, onde existem grandes produtores, com produção tão alta e até superior ao da Agrindus, que entregam o leite diretamente para os laticínios.

Quanto ao investimento para a ampliação das atividades já existentes, criou-se um modelo de simulação de investimentos na fazenda onde vários parâmetros estão interrelacionados. Os resultados para as situações de preços que os gerentes consideraram ser as possibilidades mais plausíveis estão no quadro a seguir.

Análise do retorno de investimento de US\$350,00 mil		
Taxa de 15% a.a.	Fluxo Incremental por 10 anos	Rentabilidade Anual
leite a US\$ 0,29/l	US\$ 902,00	15,771%
leite a US\$ 0,33/l	US\$ 1203,00	24,371%
leite a US\$ 0,35/l	US\$ 1203,00	24,371%
boi a US\$24,00/@venda	US\$ 261,00	-2,543%
frango a US\$0,58/kg	US\$ 259,00	-2,600%

Todo objetivo de expandir a produção de leite esbarra na capacidade de gerar capital próprio para as inversões que são necessárias. Um projeto de ampliação requer investimentos em instalações, máquinas e, principalmente, na ampliação do rebanho. Na Agrindus, o custo marginal do aumento da produção é baixo; basta poder segurar as novas vacas produtoras no plantel, ao invés de vendê-las, e aproveitar a economia de escala que a atual planta oferece. Segundo a análise de retorno de investimento realizada, o aumento da produção de leite gera o melhor resultado das três oportunidades de investimento analisadas, uma para cada atividade.

Mesmo considerando um baixo preço para o leite (US\$ 0,29/l, o que é pouco provável, segundo Fernando) o investimento na atividade terá retorno muito superior ao realizado nas outras duas atividades. É bom lembrar que isto ocorre apenas porque a Agrindus já possui toda uma infra-estrutura pronta, um rebanho grande, adaptado e capaz de se reproduzir com taxas expressivas de crescimento, e o "know-how" necessário - fatores estes que normalmente representam fortes barreiras à entrada no setor de produção leiteira intensiva.

De qualquer modo, havendo a possibilidade de ampliação do rebanho, a expectativa é de que os ganhos de economia de escala mais que compensem eventuais problemas derivados dessa expansão, tais como a provável piora a médio prazo dos índices zootécnicos (produtivos, reprodutivos e sanitários), que leva a custos adicionais, aos quais ainda se deve somar a elevação do custo médio dos componentes de alimentação do rebanho. Afinal, o aumento da produção de leite leva a uma diminuição da auto-suficiência da empresa no abastecimento de alimentos para o gado, e assim ao crescimento da quantidade de itens adquiridos externamente.

Para a Agrindus, parece ser mais simples expandir a atividade que substituí-la por outra. A tomar por base a disponibilidade de terra, existe uma capacidade de crescimento da produção de leite em torno de 65%. Quanto às instalações, estas permitem ainda uma expansão de aproximadamente 10%, mas valeria a pena investir na sua ampliação, porque a atividade "se paga". Já para a terra, o seu alto valor praticamente inviabiliza novas aquisições para cultivos da baixa rentabilidade, como a produção de forragem.

Por que então não aumentar rapidamente o plantel? Esta seria uma possibilidade factível com a taxa de crescimento do rebanho produtivo. A taxa de natalidade de fêmeas é de 35% ao ano, ao passo que a taxa de descarte é de 10% ao ano. Isto dá um saldo líquido de 25% ao ano. O problema da impossibilidade de praticar esta taxa de crescimento é de que só o leite não paga todos os custos com o gado. É necessário vender parte do plantel para cobrir o resto das despesas. Por conseguinte, a retenção de animais para ampliar o rebanho causa forte impacto na disponibilidade de capital de giro, fazendo com que só seja possível em períodos de fluxos de caixa favoráveis.

Para a efetivação do aumento da produção de leite em 65% é necessário um investimento estimado em US\$ 350 mil, como mostra a análise de retorno de investimento acima. Tal montante deve ser usado para a construção de mais um estábulo com capacidade de 700 vacas, para que se possa aumentar o plantel. Com este investimento, estima-se que o retorno sobre os ativos empregados passe de 3,5% a.a. para 8,5% a.a. no período de 10 anos. A possibilidade de utilização de capital de terceiros, na forma de dívida bancária, é considerada impraticável pela direção da empresa na atual conjuntura de juros estratosféricos. A empresa pretende manter baixo seu nível de endividamento, que atualmente compreende apenas algumas operações de FINAME, de longo prazo, que totalizam montantes inferiores a 5% do seu faturamento anual e a 1% do seu patrimônio líquido.

Na parte de diversificação, tem-se a bovinocultura de corte, onde dois sistemas de criação devem ser levados em conta: o extensivo e o intensivo. O limite para a expansão num sistema extensivo é a quantidade de terra, mas pode-se pensar em terras baratas no Mato Grosso do Sul ou outros estados, ao invés da região de Descalvado.

Se o sistema de produção for o intensivo, é natural que tal atividade se realize em Descalvado, onde já há toda uma infra-estrutura instalada. Todavia, o confinamento do gado de corte aumenta o risco do negócio, porque é muito custoso. A criação extensiva tem menor risco, já que nele uma variação de preço da arroba surte menos efeito sobre a variação de lucros, comparativamente ao sistema intensivo.

No quadro acima demonstrado, percebemos que o investimento de US\$ 350 mil na criação do gado de corte gera uma rentabilidade negativa para um fluxo de 10 anos se o preço considerado para a venda da arroba de boi gordo for US\$ 20. Neste caso, trata-se de investimento na aquisição de animais, indicando que a opção é pelo sistema intensivo, ou seja, confinamento. A opção pelo sistema extensivo implicaria a compra ou arrendamento de terras, não tendo sido considerada por não ser capaz de resolver o problema da baixa rentabilidade dos ativos existentes na propriedade de Descalvado.

Já o frango tem como único fator limitante para sua expansão a disponibilidade de galpões e de capital de giro. A produção de frango para corte é uma atividade de tecnologia definida, podendo ser realizada de duas maneiras: de maneira autônoma, com o produtor bancando o capital de giro do negócio e recebendo todo o resultado da venda, ou via "integração", onde

a empresa em parceria fornece os insumos e fica com a produção, pagando ao produtor uma parcela do seu valor, normalmente proporcional a algum índice de eficiência.

Neste segundo caso, as margens de lucro são praticamente constantes. Como diria o próprio Fernando, *"A rentabilidade da produção de frango através de integração comporta-se quase como um investimento de renda fixa"*. Já a produção autônoma de frangos de corte tem seus resultados em estreita dependência das condições do mercado, fugindo bastante do controle do produtor, já que este só pode influir sobre as variáveis de produção. Por este motivo, muitas vezes o aumento da produção pode deixar de trazer bons resultados, como é o caso do retorno negativo projetado para o investimento de US\$ 350 mil na produção de frango.

Mas, se a expansão da atividade leiteira e a diversificação em direção ao gado de corte e avicultura têm seus riscos e problemas, também os têm a substituição e mudança de atividade: o maior deles talvez seja o risco da inexperiência e do desconhecimento (técnico, gerencial e comercial) das possibilidades reais de cada atividade, levando necessariamente a subestimações e superestimações que podem comprometer decisões ou resultados planejados.

Questões para discussão

Apesar de seu sucesso em termos de índices técnicos atingidos, bem como de sua simples sobrevivência e expansão baseadas numa atividade reconhecidamente complicada, a Agrindus apresenta baixa rentabilidade, quando medida sobre o retorno dos ativos empregados. Este, aliás, é um problema generalizado, característico de todas as propriedades rurais situadas em regiões de terras altamente valorizadas. Isto posto, colocam-se para discussão as seguintes questões:

1. Quais seriam os parâmetros adequados para avaliar a rentabilidade de atividades com o grau de risco de produção envolvido na pecuária leiteira, na pecuária de corte e avicultura de corte?
2. A valorização da terra não representa uma forma de retorno do capital, que deveria ser contabilizado na rentabilidade? Ela é significativa? Qual a tendência esperada para o preço da terra agora que a economia parece caminhar para a estabilidade? Qual seu impacto ? (Quadro 6).
3. A integração vertical do leite proporciona uma agregação de valor da ordem de 50%. A Agrindus não poderia buscar parcerias no ramo de usinagem e distribuição, que assumiriam os riscos pós-produção? O atendimento a um segmento regional mais exigente e sofisticado do mercado de consumo não seria um caminho para a garantia da colocação do produto?
4. Não seria economicamente mais interessante para a Agrindus desfazer-se de seus ativos em Descalvado e definitivamente transferir-se para regiões de terras mais baratas? Ou,

alternativamente, não seria mais interessante utilizar seus ativos de Descalvado para atividades não-agropecuárias, como empreendimentos imobiliários e/ou de lazer?

5. Até que ponto a Agrindus conseguirá manter uma posição de poder de barganha em um produto que é matéria-prima, onde o diferencial de qualidade previsivelmente deixará de existir com a profissionalização dos produtores?

6. A possível queda do preço do leite pago ao produtor, em função da pressão baixista exercida pela Argentina via Mercosul (onde o produtor recebe menos de US\$ 0,20 por litro), não pode colocar a área leiteira da Agrindus em risco, já que a empresa considera US\$ 0,29 por litro um preço baixo?

Agrindus - Indicadores Financeiros Consolidados			
Estrutura	Ano		
	1992	1993	1994
Endividamento	0,79	0,42	0,13
Imobilização	0,82	0,79	0,89
Solvência			
Liquidez Corrente	1,24	1,93	3,00
Prazo de Estocagem (dias)#	31,14	38,25	24,86 *
Prazo de Recebimento (dias)	16,49	20,28	19,57
Rentabilidade e Custos			
Retorno do Patrimônio	2,80%	-8,48%	10,44%
Giro (Vendas/Ativos)	0,78	0,81	0,79
Margem (Lucro Líquido/Vendas)	1,42%	-2,47%	6,80%
CPV/Vendas Líquidas	49,30%	73,96%	74,07% *
Despesas Financeiras/ Vendas Líquidas	22,73%	16,24%	11,38%
Crescimento			
Receita Líquida	-----	-24,99%	22,29%
Patrimônio Líquido	-----	0,87%	173,34%
Passivo Circulante	-----	-57,87%	-30,72%
Ativo Circulante	-----	-34,26%	7,54%
Ativo Permanente	-----	-3,69%	207,56%
* Custeio acumulado. Não há discriminação.			
# O plantel está incluído em estoques			

QUADRO 1: PIB LÁCTEO DO BRASIL - 1992

PRODUTO	MILHÕES US\$	% PART
I - FORMAL		
1 - Leite Pasteurizado	1608,8	29,11
2 - Derivados		
- Leite em pó	1115,6	20,18
- Creme de Leite	401,5	7,26
- Queijos	353	6,39
- Esterilizado	231,3	4,18
- Condensado	166	3
- Outros	204,7	3,7
TOTAL DERIVADOS	2472	44,72
TOTAL FORMAL	4080,8	73,83
II - INFORMAL		
1 - Leite cru	1004,6	18,18
2 - Queijos	321,5	5,82
3 - Outros	120,6	2,18
TOTAL INFORMAL	1446,7	26,17
III - TOTAL	5527,4	100

Fonte: Banco de Dados - Leite B

QUADRO 2: RECEPÇÃO DE LEITE

(em milhões de litros)

EMPRESA	ANUAL	MENSAL	DIÁRIA	NÚMERO PRODUTORES (em 1000)
1- Nestlé	1150	95,8	3,2	41,5
2 - Leite Paulista	966,8	80,5	2,6	25,2
3 - Parmalat	648,9	54,1	1,8	43,1
4 - Itambé	559	46,6	1,5	22
5 - CCGL	471,4	39,3	1,3	52,1
6 - Grupo Mansur	412,9	34,4	1,1	9,4
TOTAL EMPRESAS	4208,5	350,7	11,5	193,3
TOTAL BRASIL	7400	616,7	20,3	300

FONTE: Banco de Dados - Leite B - 1992

QUADRO 3: PREÇO DO LEITE NA PORTEIRA DA FAZENDA EM VÁRIOS PAÍSES

PAÍS	US\$/LITRO	PROD/VACA/ANO (L)
Bélgica	0,31	4860
Dinamarca	0,36	6570
Alemanha	0,31	5200
Espanha	0,29	3970
França	0,32	5410
Irlanda	0,3	4130
Itália	0,39	4840
Holanda	0,35	6400
Inglaterra	0,3	5490
Média UEE	0,3312	5230
Suécia	0,39	6230
Finlândia	0,46	5780
Suíça	0,66	5130
Áustria	0,47	3997
Nova Zelândia	0,15	3550
Austrália	0,19	4908
Argentina	0,16	3600
Brasil	0,19	968
EUA	0,28	7062
Canadá	0,39	5610
Japão	0,81	6775

Fonte: Leite B - Maio 95

QUADRO 4: BR: Importação de Leite em Pó

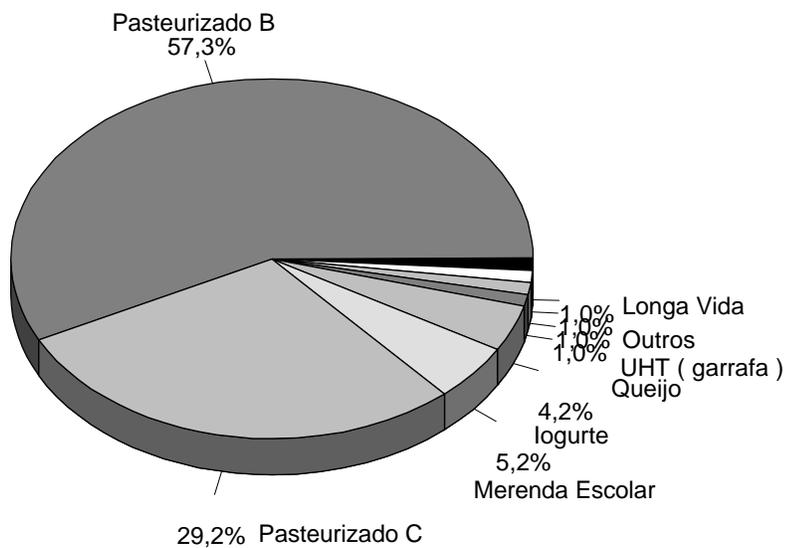
(em toneladas)

ANO	QUANTIDADE
1986	212294
1987	100576
1988	4777
1989	105197
1990	58253
1991	95542
1992	30293
1993	58289
1994	88294

Fonte: MF, SRF, SIEF, BANCO DE DADOS LEITE B

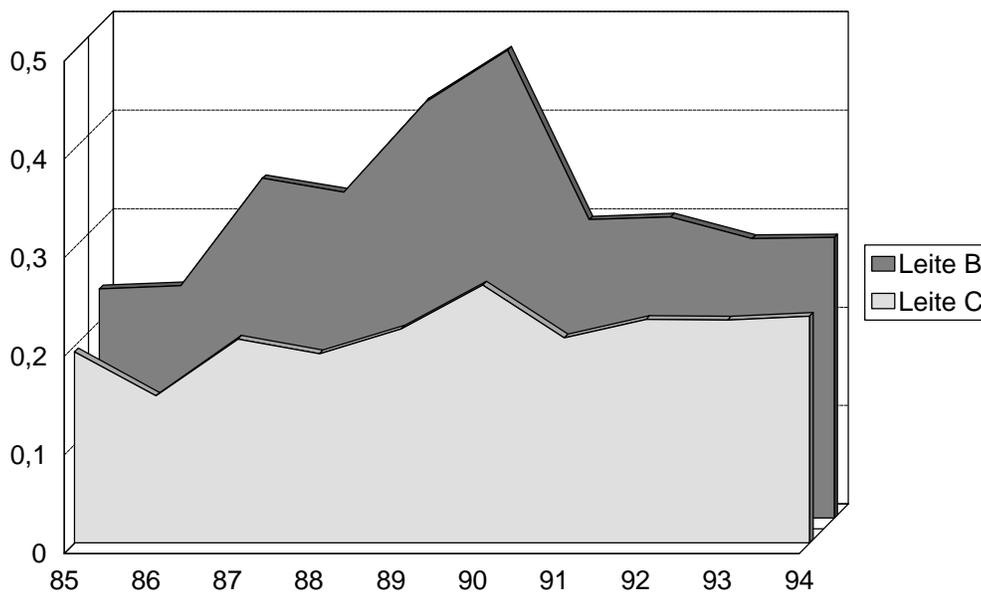
QUADRO 5: DESTINO PRODUÇÃO LEITE B

(1992 A 1994)



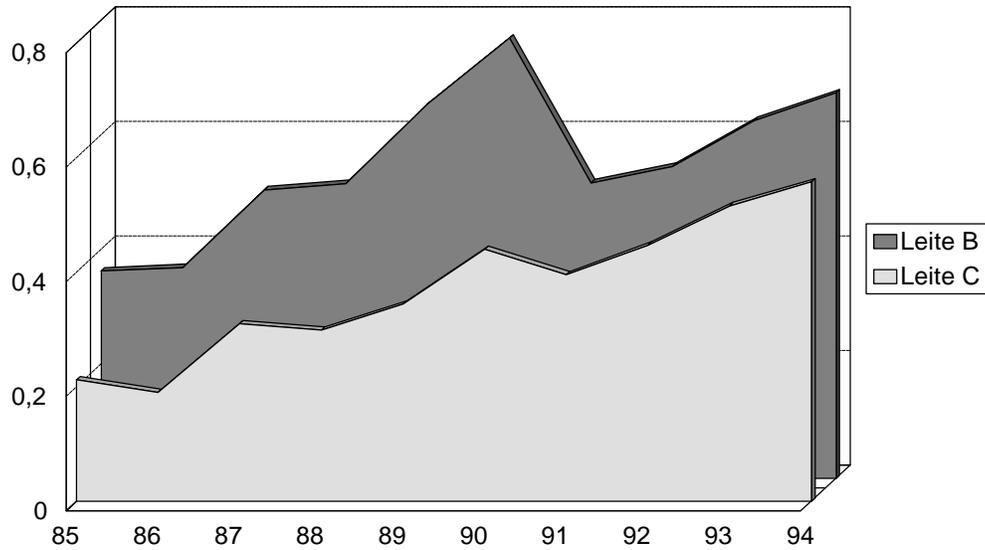
Fonte: Associação Brasileira dos Produtores de Leite B

Gráfico 1: Evolução do Preço Cota do Leite B e C Pago ao Produtor (US\$/litro)



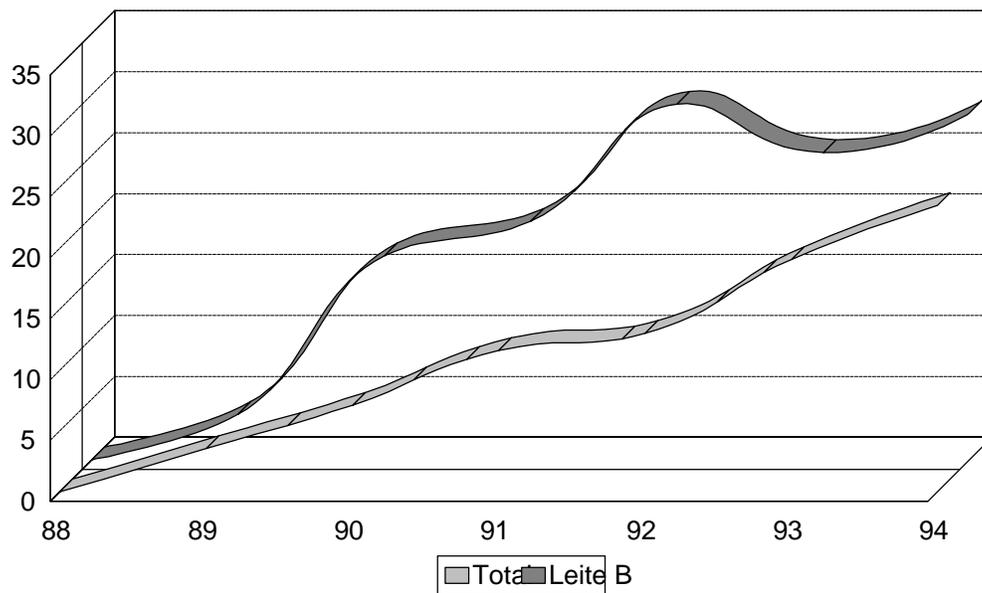
Fonte: Banco de Dados Leite B

Gráfico 2: Evolução do Preço do Leite B e C Pago pelo Consumidor (US\$/litro)



Fonte: Banco de Dados Leite B

Gráfico 3: Índice da Evolução da Quantidade de Leite B



Fonte: Leite B

Quadro 6: Taxa de Evolução do Preço da Terra*			
Média móvel dos retornos em períodos de n anos			
Valorização Estado de São Paulo			
Classificação da Terra	Período de 6a.	Período de 5a.	Período de 4a.
Campos	1,90%	2,70%	1,80%
Matas	2,00%	2,50%	2,10%
Lavoura	-0,90%	-0,50%	-0,50%
Pastagem	2,60%	3,00%	3,00%
Valorização Agrindus SP ponderada pelos tipos de terras da fazenda	1,46%	1,87%	1,78%
Valorização Estado do Mato Grosso do Sul			
Classificação da Terra	Período de 6a.	Período de 5a.	Período de 4a.
Campos	6,90%	8,00%	5,30%
Matas	4,00%	2,00%	4,50%
Lavoura	0,20%	1,10%	-0,80%
Pastagem	6,90%	8,00%	5,70%
Valorização Agrindus SP ponderada pelos tipos de terras da fazenda	6,29%	6,79%	5,41%
* Explicação da metodologia utilizada segue em no Texto abaixo.			

Valorização do preço da terra - metodologia utilizada

Usamos como fonte os dados do anuário ANUALPEC 95 coletados pelo IBRE/FGV. Analizamos a variação do preço das terras de 4 diferentes classificações: campos, matas, lavoura e pastagem para os Estados de SP e MS. Os valores são semestrais e vão de 1985 a 1994. A série original nos fornece uma variação percentual média anual da qual não sabemos qual a metodologia empregada. Percebemos que este valor não nos é adequado porque, se levarmos em conta a evolução da série, as constantes e grandes oscilações nela presentes conduzem a conclusão de que o valor médio oferecido pela série é muito otimista. Resolvemos então desenvolver nossa própria metodologia.

Calculamos médias de valorizações móveis de 4, 5 e 6 anos, padronizadas numa taxa anual, para tentar minimizar a forte instabilidade e oscilações dos dados e poder torná-los mais fáceis de serem trabalhados.

Ponderou-se os valores obtidos por Estado de acordo com as tipos de terras que a Agrindus possui e obteve-se valores percentuais de valorização para as terras da Agrindus, os quais comentaremos a seguir.

A valorização do preço da terra em SP variou entre 1,46% e 1,87%. Interpretação: Na média, os preços da terra na região são estáveis e pouco voláteis. A valorização do preço da terra no MS variou entre 5,41% e 6,79%. Interpretação: Na média, os preços são ascendentes (talvez por ser uma região de fronteira de expansão da atividade agrícola) e pouco voláteis também.