

Custos no agronegócio

Redução sustentável

José Rezende*

A ECONOMIA mundial passa por uma crise financeira sem precedentes nos últimos 80 anos. Há uma série de estatísticas sobre a queda no consumo e na produção e o impacto em diferentes segmentos da economia mundial, como o agronegócio.

Embora o agronegócio brasileiro seja considerado um dos mais competitivos no mercado internacional, ele pode ser afetado se houver redução nos preços de seus produtos, uma vez que isso não implica necessariamente uma diminuição nos custos de seus insumos.

Fatores como tecnologia de produção alçaram o país a um patamar de liderança mundial em setores como carnes, soja e citros. No entanto, mesmo que o Brasil continue investindo em tecnologia de produção, isso não será suficiente para mantê-lo em posição de destaque.

É necessário adotar uma visão de longo prazo, como uma gestão inteligente em relação aos custos. Tal estratégia é essencial para aproveitar as oportunidades que surgem em plena crise mundial para criar empresas com capacidade de trabalhar com uma base de custos otimizada.

O controle dos custos é uma premissa necessária para qualquer tipo de negócio. Em tempos de economia estável e crescimento, o tema da redução de custos é normalmente subordinado aos direcionadores de desenvolvimento das empresas. No entanto, em tempos de desaceleração da economia e de volatilidade, a gestão da redução de custos passa a ter um foco primordial nos negócios e deve ser estrategicamente estruturada e gerenciada.

As experiências de mercado em redução de custos apontam para a necessidade

de se trabalhar com foco nas grandes despesas em que há maiores oportunidades para significativa contenção de custos.

Muitos setores do agronegócio devem ter especial atenção na área de logística, em razão de fatores como as dimensões continentais do País. Por exemplo, as empresas do setor sucroenergético devem dar especial atenção aos custos da atividade agrícola e do transporte da matéria-prima até a usina, afinal estes respondem por mais de 50% do custo final do produto. Diversas experiências têm demonstrado grandes oportunidades por meio da revisão de contratos com fornecedores.

Um programa de redução sustentável de custos desloca a sua base para um modelo mais competitivo, que põe a vantagem produtiva brasileira num novo patamar. Isso requer reavaliação nos fundamentos do modelo de negócio e exige empenho, comprometimento e independência na consecução.

O processo de redução sustentável de custos deve projetar o ponto de equilíbrio do negócio no seu cenário mais extremo. Como transformar custos fixos em variáveis, minimizando assim a vulnerabilidade do negócio diante de uma desaceleração da economia? Como migrar rapidamente para essa situação se for necessário?

Isso implica uma análise profunda de toda a empresa. Quais segmentos devem ser priorizados, e quais, talvez, abandonados? Da mesma forma em qual etapa do processo produtivo?

Esses tipos de análise e decisões trazem como consequência profundas mudanças, as quais não serão, definitivamente, alcançadas no curto prazo. No entanto, as ameaças inerentes à desaceleração da economia tornam imperativo e urgente a elaboração de um plano de mudança e a consequente mobilização de toda a organização para sua realização.

Os conceitos e as teorias, os exemplos e as ideias para a redução de custos são conhecidos pelas organizações. O diferencial que determinará os vencedores deste momento será a capacidade de identificar o novo perfil de consumo que se desenha, priorizar as ações e mobilizar a empresa para atendê-lo rapidamente, transformando a crise em oportunidade. ■

* Sócio da PricewaterhouseCoopers - Brasil e líder de Agribusiness.

Tradicional redução de custos

No curto prazo, os processos de recrutamento de pessoal são paralisados e é feita uma rigorosa análise das propostas de contratação. O alvo seguinte são os gastos considerados dispensáveis, como as traumáticas análises dos gastos com pessoas. Porém, nesse momento, as necessidades vão além. Usar o tradicional corte de x% indiscriminadamente pode ser um desastre quando a crise passar, pois tal corte pode afetar áreas importantes da empresa.

Redução sustentável de custos

Para a redução sustentável de custos é necessário analisar o seu fluxo, desde o início do processo produtivo até a chegada do produto ao cliente final. Tal procedimento pode revelar grandes oportunidades de incremento de eficiência e maximizar os estoques de matéria-prima em quantidades adequadas para o ciclo da empresa. Este fato – alinhado ao casamento ideal entre contas a pagar e a receber – pode, também, revelar surpresas na gestão do capital de giro.