

Pecuária de corte

Ressurgimento do ativo rural

Francisco Vila*

SOB EFEITO do choque da crise global, as conversas em encontros de final de semana giram em torno da questão de como continuar a desenvolver os negócios familiares sem exposição exagerada ao risco. A análise de algumas variáveis da conjuntura atual remete a reflexões importantes que permitem a definição de um mix mais equilibrado para gestão de fortunas de sociedades e famílias:

- A perda do valor das ações em 2008;
- A perspectiva de desaceleração da indústria;
- Os primeiros sinais de desvalorização dos ativos imobiliários urbanos;
- O aperto das linhas de crédito

Neste contexto de oscilações também se inserem os ativos rurais, sendo a reavaliação do portfólio de investimentos existentes uma primeira etapa do exercício aqui proposto. Para isso serão utilizados os seguintes critérios de performance:

- Volume e lucratividade de cada área de negócio;
- Rentabilidade sobre o patrimônio líquido;
- Capacidade de alavancagem: crédito para crescimento;
- Robustez para enfrentar crises (custos, preços e escala);
- Perfil de liquidez;
- Competitividade e perspectiva de crescimento do setor;
- Risco operacional e patrimonial;
- Valorização não operacional dos ativos (potencial especulativo);
- Grau de dependência da capacidade empreendedora de um ou vários membros da família (profissionalização);
- Divisibilidade do negócio; etc.

Atratividade da agropecuária

Nessa reflexão, o “patrimônio esquecido”, localizado longe da sede urbana do grupo familiar ou da casa dos donos, volta à cena com certa insistência. Pergunta-se como foi a evolução dos preços da terra nas diversas regiões e como a agroenergia poderia mudar o mapa rural brasileiro. A rentabilidade das atividades pecuárias não é tema, pois ela quase não existe.

Com uma performance crônica abaixo da metade da poupança, todos são unânimes em não contar com renda proveniente do pasto. Porém, a segurança do ativo e seu potencial de crescimento patrimonial são calorosamente debatidos e as fazendas farão novamente parte da agenda ativa em 2009.

O consenso sobre as características das propriedades rurais pode ser resumido em alguns pontos a serem monitorados ao longo dos próximos meses:

- Oportunidade: o agronegócio brasileiro continuará em destaque no mercado global. Isso assegura a expansão da produção alimentar e, com algum defasamento, a retomada da produção dos biocombustíveis e a continuação firme dos programas florestais. Trata-se, então, de um dos setores mais promissores da economia nacional.
- Ameaça: o questionamento da função social da propriedade rural. A regularidade da documentação legal, o cumprimento das obrigações ambientais e a apresentação de índices de produtividade que afastem o risco de desapropriação, não podem ser mais ignorados na gestão dos ativos rurais.
- Mudanças: a forte tendência de reestruturação nas grandes explorações agropecuárias criará novas referências técnicas e de custos para a totalidade dos produtores da carne bovina, com:
 - Concentração da produção em grupos de ponta;



- “Invasão” de agricultores que descobrem a bovinocultura como complemento interessante de suas atividades principais;
- Criação de clusters de fidelização entre produtores, fornecedores e frigoríficos;
- Exclusão dos pecuaristas tradicionais dos arranjos comerciais atrativos;
- Ingresso de grandes volumes de capital por meio do envolvimento de fundos de investimento.
- Estratégia: a bovinocultura, antes uma atividade tradicional, adquiriu níveis tecnológicos, mercadológicos e gerenciais que concorrem com a sofisticação que já são praxe na indústria e na agricultura de precisão. Mesmo assim, existe a opção de continuar com o modelo extensivo. Porém vale a pena estudar o custo/benefício de se juntar aos produtores do topo da pirâmide que estão desenvolvendo a pecuária de conhecimento.

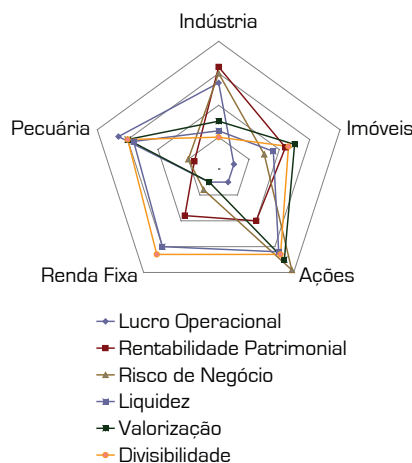
Equilíbrio operacional

A pecuária bovina já sofreu mudanças profundas em suas características operacionais, como o avanço genético, novos modelos de manejo, alianças comerciais inovadoras. Agora, confronta-se com a necessidade de definir melhor seu modelo de negócio. Como é uma atividade milenar com forte componente emocional e função tripla de preservação patrimonial, fonte de renda e espaço para ocupar familiares, continua a ser vista mais sob o ângulo do pasto do que da conta bancária.

Assim, a tarefa de 2009 será a de desmistificar a criação de animais e introduzir uma visão econômica para orientar a tomada de decisões. Todas as opções devem ser discutidas abertamente, desde a venda de ativos rurais até a compra de outras fazendas, com ou sem sócios, e utilizando injeções de capital de giro para alavancar a produção.

O desafio da nova percepção do negócio reside na integração equilibrada de aspectos rurais, patrimoniais e familiares. Cada tema possui sua racionalidade

Avaliação de performance do portfólio familiar de investimentos



(ou irracionalidade) própria. Logo, só se pode atingir a otimização do triângulo se todos cederem parte de seus interesses individuais.

O ressurgimento da agropecuária como negócio competitivo, bem como a consciência de que a bovinocultura adquiriu um nível de sofisticação tecnológica e gerencial mais expressivo, coloca a questão das fazendas num novo patamar de análise. A comparação das suas características evidencia que a expectativa de valorização, combinada com o potencial de aumento de rentabilidade, constituem perspectivas que não podem ser ignoradas na construção do modelo patrimonial de sociedades e famílias. Se não fosse assim, pessoas estranhas ao setor ou fundos de investimento não entrariam no negócio do boi.

Agropecuária e governança familiar

O foco da governança familiar tradicionalmente é a gestão societária dos ativos produtivos, tais como indústrias, prestadoras de serviços ou bancos. Patrimônios considerados passivos, como investimentos imobiliários, aplicações financeiras das pessoas físicas e as fazendas entraram na avaliação da performance dos negócios da família geralmente na rubrica ‘outros’.

Essa percepção parece estar mudando. A divisão internacional de trabalho na nova ordem econômica mundial reserva

para o Brasil o papel de fornecedor de produtos baseados em recursos naturais. Isso indica que o País será mais competitivo nos setores de alimentos, energia, fibras e minério do que com produtos industriais ou serviços de alta tecnologia. Com essa tendência, é provável que as margens dos negócios industriais e de serviços diminuam enquanto a rentabilidade do setor primário aumenta.

Como é evidente, estamos sempre falando do segmento profissionalizado do agronegócio. No entanto, diferentemente dos setores onde os menos tecnicizados desaparecem, continua a haver espaço para a produção tradicional na bovinocultura de centenas de milhares de unidades. Todavia, são as propriedades com sistemas intensificados e modelos avançados de comercialização que alcançarão patamares interessantes de rentabilidade sem perder o atrativo da valorização da terra rural.

A bovinocultura apresenta margem de lucro sobre o faturamento de 20 a 25% e rentabilidade sobre o patrimônio de 2 a 3% no sistema extensivo a pasto. Enquanto o lucro operacional excede a média da indústria, a rentabilidade é absolutamente insatisfatória devido ao baixo nível de desfrute da pecuária brasileira. Porém, com pequenos investimentos e incorporação de técnicas modernas de manejo, é possível triplicar a rentabilidade das fazendas em poucos anos.

Entre os fatores que transformam a pecuária profissionalizada num dos negócios mais interessantes para os investidores, que procuram um mix de portfólio sustentável, destacam:

- O baixo risco da atividade, diferente da agricultura e dos humores do mercado dos produtos industriais;
- A sólida trajetória de valorização da terra, apesar de ainda valer muito menos em relação aos países concorrentes;
- O potencial de obter uma rentabilidade média em torno de 8% ao ano;
- A alta liquidez do negócio. ■