



Artigo

## Desafios de gestão envolvendo o Agronegócio Brasileiro

**Por Rodrigo Gimenez\***

O agronegócio reúne as atividades econômicas que mais crescem no Brasil – sendo o setor com o maior crescimento (3,9%), tendo um terço dos empregos e 22% do PIB, segundo dados mais recentes do IBGE. Mas não são só de números expressivos e favoráveis que vive o Agronegócio nacional, alguns fatores de gestão começam a gerar entraves para o pleno desenvolvimento do setor. Eles influenciam as empresas e colocam alguns pontos de interrogação para a ampliação.

Alguns fatores são passíveis de ação dos executivos, outros não. A forma de endereçar cada fator, ou até o ato de tratá-los, muda completamente de empresa para empresa. Parece óbvio o comentário, mas sim, as empresas e seus planejamentos são diferentes, a questão é: quem consegue executá-lo melhor.

Diante do cenário do Agronegócio brasileiro, é possível elencar os temas que são os desafios de gestão do segmento e identificar como as empresas estão procedendo diante deles e como elas devem agir.

Apesar dos recordes sucessivos da safra brasileira na última década e da modernização do sistema produtivo, o transporte e o armazenamento atrapalham demasiadamente. Em outras palavras, o caminho do campo até o porto num país de grande dimensão como o Brasil é muito complexo,



necessitando de silos para estocagem dos produtos e um bom sistema de transporte.

As empresas podem utilizar algumas saídas para minimizar essas falhas, como a contratação de especialistas na área ou planejar os custos com logística, que acabam por impactar nos preços do produto vendido. Mas, o ideal é que as empresas obtenham uma visão integrada da gestão da cadeia de valor, desde a produção até a área comercial.

Outro fator que surge como uma barreira é o chamado 'protecionismo verde', que tende a ser considerado nos acordos globais, além dele há ainda o alto Custo Brasil e a necessidade de proteção dos mercados europeus, que leva a uma tendência de adiamento de acordos internacionais. Por isso, é fundamental entender a cadeia de suprimentos e o seu relacionamento com práticas sustentáveis, de forma a otimizar a utilização dos recursos.

Também é um desafio driblar com clareza e objetividade os processos de fusão e aquisição. Nos últimos anos, o número de fusões e aquisições foi bastante expressivo, hoje ele se mostra mais lento e grande parte desse movimento se deu por conta de um motivador comum, a fuga do protecionismo agrícola dos países desenvolvidos. E ainda, quando ocorre a fusão ou aquisição, é visível o despreparo nos processos o que contribui para a criação de um ambiente negativo no momento de pós-fusão.

Mesmo com os entraves já citados, um movimento positivo ocorre no setor, é o investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Isso abre a possibilidade de aproveitar os incentivos fiscais que o governo brasileiro passou a conceder. Para isso é preciso ter profissionalismo e, em sua maioria, as empresas de agronegócio ainda possuem processos mal estruturados. Mas, notam-se tendências positivas no setor, como melhoria do nível de governança e busca por patamares de competição global.



Foi possível apontar alguns aspectos de como as empresas do setor devem agir para conquistar o pleno desenvolvimento. Por fim, acredito que elas devem ter um processo de planejamento organizado, onde se documentam os planos e se acompanha a evolução por meio de indicadores, inclusive financeiros, que são fundamentais num ambiente tão incerto. Só assim os gestores poderão tomar as rédeas do negócio e corrigir o rumo em eventuais mudanças de cenário, tão comuns neste segmento.

*\*Rodrigo Gimenez é Sócio da RG Consultoria Empresarial.*