

O ADMINISTRADOR DE EMPRESAS NA AGROINDÚSTRIA AÇUCAREIRA E ALCOOLEIRA (DEPOIMENTO)

José Eduardo Mendes Camargo

Diretor das Cias. Agrícola e Industrial
Santa Adelaide e A.J.C. Agropecuária S.A.

As empresas do ramo açucareiro-alcooleiro cresceram, de um modo geral, com o esforço diuturno de famílias que se dedicaram de corpo e alma à sua concretização.

Constituem-se, pois, na sua grande maioria, de empresas familiares, tendo como matéria-prima a cana-de-açúcar, cuja disponibilidade econômica de produção, no caso específico do Estado de São Paulo, ocorre entre os meses de maio a novembro, tendo-se em vista uma série de fatores, tais como, qualidade da cana, clima, mão-de-obra, equipamentos, etc.

A preocupação inicial dessas empresas sempre esteve mais voltada para os setores de produção agrícola, industrial e de comercialização, neste caso, quando não havia cooperativas de classe que comercializassem a produção. Mesmo hoje, algumas empresas ainda comercializam os seus produtos, não fazendo parte de cooperativas.

No Estado de São Paulo, as usinas tiveram grande incremento a partir dos anos de 1974 e 1978, respectivamente, com o "Funsecre", graças, a financiamentos para reaparelhagem industrial, através do IAA e com verbas resultantes dos ganhos com a exportação do açúcar, bem como o "Pró-álcool", objetivando basicamente reduzir as importações de petróleo.

A partir daí, as usinas e as destilarias anexas tornaram-se grandes empresas agro-

industriais, em constante expansão, demandando recursos técnicos e de gerenciamento que até então poderiam ser considerados sofisticados.

O volume em dólares resultante da exportação de açúcar e da economia de importação de petróleo em função da substituição da gasolina pelo álcool é de vital importância. A perspectiva, a médio prazo da exaustão das reservas petrolíferas e, a insegurança quanto a possibilidade de um embargo nas exportações desse produto pela OPEP, guindou este setor entre os de segurança nacional.

O aumento na velocidade das transformações sociais, políticas, econômicas, culturais e de hábitos de consumo, tem obrigado aos empresários estarem cada vez mais alerta aos aspectos interno e sobretudo global de suas empresas.

Citarei os aspectos "GLOBAIS" que influem na lucratividade e sobrevivência destas empresas e, que de certa forma sobre os quais o empresário não tem muita capacidade de transformá-los. Em seguida os aspectos "INTERNOS", sobre os quais possui poder de influenciar e decidir. Embora, esta não possa ser uma divisão rígida, por existir uma certa interrelação deles entre si. Diferenças em função da escala de produção, localização, concorrência e poder político, alteram o nível de influência do empresário sobre estes aspectos.

ASPECTOS GLOBAIS

1. O preço e quota de produção (do açúcar e álcool) estão sob controle governamental.
2. Estes produtos, por sua vez, no mercado internacional, sofrem oscilações ocasionadas pelos mais diversos fatores, entre eles:
 - a. Quantidade de oferta de produto similar;
 - b. Subsídios governamentais de manutenção de produção para segurança nacional;
 - c. Especulação em commodities (açúcar);
 - d. Variações climáticas, mudanças de hábitos alimentares (açúcar);
 - e. Instabilidade política no Oriente Médio (álcool);
3. Descontinuidade da política econômica, com constantes alterações:
 - a. Creditícias —
 - b. Fiscais —
4. Queda no consumo decorrente:
 - a. Queda do poder aquisitivo dos assalariados pela inflação;
 - b. Insegurança quanto a futuro desemprego induzindo a uma poupança forçada;
 - c. Desemprego.
5. Ressurgimento do sindicalismo como elemento de pressão.
6. Aparecimento de movimentos ecologistas e naturalistas indicando novas formas de produção e consumo.
7. Relação com a comunidade devido a crescente interrelação (fiscal, assistencial, empregatícia e social, entre a empresa e o meio em que vive, ela se torna mais complexa e de grande importância para ambos). O acervo de recursos (financeiros, humanos, materiais e tecnológicos) pode contribuir para o engrandecimento do meio em que vive.

ASPECTOS INTERNOS

1. Terras — demandando uma crescente produtividade em função de:

- a. Aumento nos custos de arrendamento;
 - b. Diminuição na qualidade da mesma pela incorporação das terras menos férteis;
 - c. Aumento no custo do transporte, pois as terras próximas às unidades industriais já foram ocupadas.
2. Recursos Humanos — dada a diversidade das funções requisitadas: do cortador de cana ao engenheiro, passando pelo destilador de álcool ao motorista de caminhão surgem as seguintes situações:
 - a. Quantidade sobretudo no corte de cana, em regiões de muita concorrência e em períodos de crescimento normal da economia como um todo;
 - b. Qualidade para atender ao processo de transformações tecnológicas.
 3. Equipamentos — cada vez mais caros e menos financiados, de forma a obrigar as empresas a extraírem o máximo dos já existentes.
 4. Know-how — a constante e cada vez mais acelerada evolução tecnológica (agrícola, industrial e administrativa) tem obrigado estas empresas a estarem sempre atentas. Conhecendo, julgando e implantando as novas tecnologias, quando se comprovaram economicamente viáveis.

Quanto a sua operacionalidade estas empresas se constituem em três grandes divisões:

 1. Agrícola, com a função de produzir e entregar a matéria-prima (cana-de-açúcar) na indústria da melhor qualidade e ao menor custo possível.
 2. Indústria — extrair o máximo de açúcar e álcool ao menor custo viável.
 3. Administrativo — apoiar e controlar o processo de produção da:
 - cana-de-açúcar
 - açúcar
 - álcool
- a. Apoiar em termos de providenciar os recursos:
 - materiais
 - humanos
 - financeiros

- b. Controlar no sentido de:
- verificar a lucratividade das operações
 - analisar o retorno dos investimentos
 - avaliar a posição da empresa em relação às do setor

A área de atuação do administrador de empresas pode ocorrer em dois níveis:

1. Global — no assessoramento do empresário no que diz respeito a fornecer dados que lhe permitam definir os planos estratégicos da empresa, através de informações das seguintes áreas:
 - a. Econômica
 - b. Social
 - c. Mercadológica
 - d. Política
2. Interno — na execução das suas atividades de apoio e controle às áreas de produção (agrícola e industrial) e as que dizem respeito às suas funções específicas. A seguir me alongarei em algumas áreas de atuação mais detalhadamente.

FINANÇAS:

- a. administração do fluxo de caixa, permitindo aplicações financeiras nos meses superavitários e contratação de crédito negociado antecipadamente, nos deficitários. A irregularidade de caixa ocorre frequentemente, dada a característica sazonal da produção do açúcar e do álcool;
- b. orçamento — em face de ter-se uma produção normalmente pré-fixada, quer pelo Governo ou em função da quantidade de cana-de-açúcar conhecida, com preços também sob controle, permite uma avaliação das receitas bem próximas da realidade. As despesas, no entanto, são mais imprevisíveis, por se ter um certo número de insumos que ficam fora do controle de preços, a saber:
 - derivados de petróleo;
 - mão-de-obra;
 - juros bancários;
 - arrendamentos

Daí, fazer-se mister a revisão periódica da lucratividade projetada;

- c. análise de investimentos — o imobilizado em construções, equipamentos e veículos é muito elevado, tornando-se a sua reposição quase proibitiva. Os eventuais lucros inflacionários não entram no giro e acabam por demandar capital de giro para os investimentos. Em assim sendo, cada vez mais é preciso avaliar-se os retornos dos investimentos, utilizando-se a “matemática financeira” na hora da decisão;
- d. análise de retorno, de índices e fluxo de fundos já se faz necessária a sua evolução e comparação com empresas congêneres, avaliando-se principalmente os retornos das tecnologias aplicadas na adubação, aplicação de vinhaça e composição varietal dos canaviais, por exemplo.
- e. Projeto — desde os de rotina (custos agrícola e industrial) aos novos (Pró-álcool, Pró- conserve).

CONTABILIDADE DE CUSTOS: fonte de informações para as análises e decisões gerenciais. Em um setor agro-industrial com tamanho número de informações, se faz necessário subdividir e agrupar as informações. Propiciando uma comparabilidade real entre custos efetivos com a produção e lucratividade gerada.

PROCESSAMENTO DE DADOS: de forma a dar velocidade e atender a complexidade de informações que as decisões gerenciais irão necessitar. Ex.: controle de estoques, ativo imobilizado, contabilidade, folhas de pagamento, apropriação de horas-máquinas e uma infinidade de análises que seriam observadas pelo computador gerando informações analíticas.

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: é uma área onde se pode obter boas reduções de custos. Ela se divide em duas grandes áreas. Uma de aquisição e outra de guarda de materiais:

1. Compras — onde através de um planejamento baseado quer em estatística de consumo quer em dados fornecidos antecipadamente pelos setores consumido-

res de materiais e serviços pode-se conseguir obter produtos de melhor qualidade, mais baratos ou mais adequados.

O primeiro através da indicação do setor solicitante, o segundo através de cotações antecipadas e estudos da evolução dos preços desses produtos e terceiro conseguindo por exemplo, materiais em consignação que seriam faturados somente a partir de seu uso.

Este setor pode também estabelecer o sistema A, B, C de compras onde se leva em conta:

- a. Preço do produto
 - b. Disponibilidade no mercado
 - c. Percipibilidade: condições de estocagem
 - d. Risco de estocagem com conseqüente aumento no custo dos seguros
 - e. Segurança para a área operacional
2. Almoxarifado e compras têm que trabalhar afinados entre si e na maior harmonia possível com os demais setores da empresa, caso contrário os melhores planos e idéias virão água abaixo, pois os resultados se colhem na execução e não no planejamento.

Existem vários pontos para se atuar conseguindo bons retornos para a empresa:

- a. Estoque — estabelecer os níveis de estocagem dos vários itens consumidos pela empresa, em conjunto com as compras e demais áreas envolvidas, de forma a levar os vários fatores anteriormente citados, além da própria capacidade de armazenagem da empresa e/ou a vantagem de ampliá-la, adaptada ou não.
- b. Conservação dos produtos que mantêm sob sua guarda impedindo o extravio, a corrosão ou mesmo a danificação.
- c. Substituição por itens mais baratos (em comum acordo com as áreas envolvidas e que os consomem). Aqui atuaria mais como um assessor através de sugestões.
- d. Uniformidade de frotas propicia um menor número de itens estocados.

- e. Venda simultânea de peças e acessórios dos equipamentos que sejam vendidos ou desativados, de forma a não ter itens desnecessários e inúteis em depósito.

AUDITORIA: importante ferramenta para avaliar os controles internos da empresa objetivando os procedimentos administrativos adotados e sugerindo mudanças com o objetivo de redução de custos e aumento de lucratividade. Auditoria também poderia elaborar trabalhos específicos objetivando apurar irregularidades que originariam desvios e perdas onde os controles fossem incompletos.

RECURSOS HUMANOS: neste momento em que o empresário vive o dilema de como fazer sobreviver a sua empresa e manter a responsabilidade social desta para com seus colaboradores, está é uma área extremamente delicada e importante de atuação. Pois, as transformações tecnológicas acontecem em ritmos crescentes, demandando novas formas de produção, novos níveis de produtividade e novas habilidades profissionais. Portanto, ao mesmo tempo que é a mola propulsora do desenvolvimento de uma empresa é também, uma das grandes fontes de despesa. Os objetivos a se atacar nessas áreas acredito serem:

- a. Formação de gente. Ex.: o operário braçal sendo preparado para operar a máquina colhedeira de cana.
- b. Definições de funções e objetivos.
- c. Integrar os funcionários e familiares na empresa e comunidade onde vive.
- d. Tratar de seus benefícios tais como: serviço médico, hospitalar, odontológico, estudantil e segurança no trabalho.

Portanto, a perspectiva profissional do administrador de empresas na agro-indústria açucareira-alcooleira é enorme. A sua incorporação para atuar nestas empresas não será suave nem total, nestes primeiros momentos de pioneirismo, tendo em vista as necessidades de se criar uma tradição de serviços prestados e resultados alcançados, por ser uma profissão relativamente nova para esta agro-indústria. Existem dificuldades e bar-

reiras que precisam ser conhecidas e superadas:

- 1 — Por parte do empresário: desconhecimento de seu potencial curricular de atuação e temor que, este profissional implante funções desnecessárias, dispendiosas ou muito sofisticadas.
- 2 — Por parte dos profissionais que já atuam no setor: temor em perder poder e resistência em serem controladas, solicitados em atividades de planejamento e aumento de burocracia de forma a travar o fluxo de seus trabalhos.
- 3 — Por parte do administrador: não ter ainda tradição no ramo. Se precipitar em implantar as suas ferramentas de trabalho sem antes dedicar tempo para conhecer as atividades técnicas, administrativa e os usos e costumes da empresa. No entanto, todos esses óbices, podem ser superados, profissionais de outras categorias já o fizeram e o administrador já deu alguns passos neste sentido.

PLANEJAMENTO GLOBAL ESTRATÉGICO:

Teria como objetivo:

- a. maximizar os recursos disponíveis (materiais, humanos, financeiros e tecnológicos)?
- b. minimizar o impacto das decisões exógenas sobre o meio-ambiente "Interior" da empresa.
Esta é uma área de extrema importância e a qual as grandes empresas estão cada vez mais se dedicando, por saberem que a sua correta elaboração e hábil implantação têm definido o crescimento, o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas de maior sucesso.
Aqui o administrador poderá se divertir com estratégias alternativas em função

de alterações que podem ocorrer quer nos Aspectos Internos, quer nos Globais:

1. Há um êxodo rural em função de um rápido retorno à industrialização, tem que se fazer uma mecanização mais acelerada do que o previsto.
2. Um profissional que detinha uma tecnologia importante de produção falece.
3. Os custos financeiros tornam proibitiva uma inovação tecnológica importante.
4. Há uma quebra de um equipamento ou acessório sem similar nacional ou de difícil reparação a curto prazo.
5. Há uma greve nas empresas que repararam os equipamentos desta empresa e atrasam na entrega.
6. Há um aumento nos combustíveis acima do esperado de forma a inviabilizar o transporte de cana de uma área que antes era lucrativa.
7. Instala-se uma empresa concorrente que leva parte de profissionais ou operários chaves para esta empresa.
8. Ocorre uma geada.
9. Há uma súbita perda do executivo chave.
10. Há ora um incentivo ora desestímulo a produção do açúcar e/ou álcool.

E assim por diante, encontra-se muitos elementos que podem ocorrer a qualquer momento e que já pegou de surpresa muitas empresas e que se não lhe foi um golpe fatal, deixaram-nas muito feridas, sobretudo por não estarem preparadas, ou julgarem impossível tal acontecimento.

Portanto, fazendo-se um jogo de imaginação ou de recordação de casos de empresas que cada um de nós conhece, veremos que tudo isso é possível ocorrer e cabe aos profissionais perderem um pouco de tempo no presente para não serem colhidos facilmente por surpresas futuras.