

Para Barry Callebaut, saída é aumentar volume e qualidade

Haig Simonian

Com os preços do cacau nas alturas, a maior fabricante global de chocolates busca medidas urgentes para melhorar a qualidade e o fornecimento.

Jürgen Steinemann, executivo-chefe da Barry Callebaut, empresa de Zurique fornecedora de muitos dos principais grupos de alimentos e chocolates do mundo, afirma que apenas ações drásticas podem resolver os problemas de longo prazo que assolam o setor.

"Precisamos incrementar o volume e a qualidade", disse ao "Financial Times", em entrevista quase um ano depois de ter assumido o cargo, num momento no qual especialistas temem ver o mercado de cacau ser espremido por especuladores financeiros. Os preços do cacau em Londres chegaram a 2.732 libras esterlinas (US\$ 4.356) por tonelada em julho, maior cotação desde 1977.

Steinemann, que foi alto executivo da Nuterco, empresa holandesa de nutrição animal, vê duas soluções: extrair maior rendimento das fontes existentes e desenvolver novas fontes. Nenhuma será fácil, admite. Cerca de 35% da produção mundial de cacau vem da Costa do Marfim, onde a produção e a qualidade estão em queda, já que as árvores mais antigas não vêm sendo substituídas e os agricultores aderiram a outras culturas mais rentáveis ou menos taxadas.

Como as novas fontes são limitadas, há várias condições climáticas necessárias para o cultivo e tempo para o desenvolvimento dos pés de cacau, "a Costa do Marfim continuará a fonte mais importantes nos próximos anos", diz.

O executivo foge do debate sobre a corrupção ou a má-administração das autoridades marfinenses e concentra-se nas medidas práticas que sua empresa toma para encorajar os plantadores - predominantemente pequenos proprietários - a investir.

Assim como outros grandes nomes do setor, como Nestlé e o grupo mercantil ADM, a Barry Callebaut trabalha localmente no treinamento de agricultores para melhorar as condições de educação e saúde, incrementar a infraestrutura e plantar novos cacauzeiros.

Steinemann refuta a visão de alguns críticos, que menosprezam essas iniciativas e as consideram insignificantes comparadas ao tamanho do problema. "Qualquer coisa que se faça é positiva, não importa quão pequena. Porque se você não fizer nada, está morto."

O executivo não tem a pretensão de ter fins beneficentes. "Investimos em nossos programas de responsabilidade social para assegurar que os agricultores ganhem mais dinheiro. Mas não podemos ter uma melhora sustentável a não ser que haja vantagens em termos de lucratividade para nós."

A consistência no fornecimento é crucial para a Barry Callebaut, que produziu quase 1 milhão de toneladas nos nove primeiros meses de seu ano fiscal 2009/2010. A empresa leva adiante uma infinidade de micromedidas para fortalecer seus laços com os agricultores e cooperativas e para acabar com intermediários que às vezes podem ser corruptos ou interessados só no ganhos de curto prazo.

"Uma relação mais próxima com os agricultores nos ajuda a garantir a matéria-prima, em termos de volume e qualidade, e a assegurar a sustentabilidade e a rastreabilidade", diz Steinemann. A maior proximidade, no caso da Barry Callebaut, também ajuda a melhorar a capacidade da empresa para "ler" a situação do mercado.

Apesar das pressões no setor, Steinemann confia que seu grupo atingirá as metas de elevar as vendas e os lucros entre 6% e 8% por ano, embora se projete aumento de apenas 2% a 3% na demanda mundial por chocolates. Nos últimos 18 meses, em função da crise mundial, a demanda do setor esteve, na melhor hipótese, estagnada.

A estratégia depende de melhorias internas e de firmar mais acordos de terceirização. Dentro da empresa, o executivo coloca como prioridade a eficiência operacional. "É preciso ser o produtor de custo mais baixo."

Suas duas outras esperanças são a inovação e os países emergentes. Steinemman ressalta os grandes investimentos do grupo em produção feitos na Rússia, China e América do Sul. A prioridade agora é "preencher o que temos".

Contratos de terceirização com grandes clientes, como a Nestlé, são outro fator que contribui para superar o ritmo do resto do mercado.

Mas após uma série de acordos de fornecimento de longo prazo em 2007, o ritmo de terceirização não parece mais o mesmo. Mas isso não preocupa o executivo. "Estou bem descontraído. Os argumentos são simplesmente fortes demais. O fluxo não foi embora", afirma Steinemann. Ele conta que a Barry Callebaut assinou mais contratos, embora menores. Os acordos, no entanto, são mantidos em sigilo, como algumas vezes é exigido pelas empresas de alimentos envolvidas, para manter a impressão de que os itens com sua marca são produzidos integralmente por eles.

O executivo está igualmente despreocupado com a consolidação no setor, que coloca em risco os acordos de terceirização. Steinemann diz que os negócios não vêm sendo afetados pela compra da britânica Cadbury pela Kraft, dos Estados Unidos. "Temos vários acordos de terceirização com a Cadbury e eles não foram afetados. Além disso, temos uma longa relação com a Kraft." E prossegue: "Minha impressão é que os grupos alimentícios mundiais sempre vão querer conversar com parceiros que também são globais. No longo prazo, isso apenas pode ser positivo para nós."

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 12 ago. 2010, Empresas, p. B4.