Gestão de riscos nas operações de trocas/*barter*

Lauro Kfouri Marino*

As operações de Trocas permeiam diversos departamentos da estrutura de um canal de distribuição, como ilustra a Figura 1. Para o desenvolvimento dessas operações, áreas como comercial, *marketing*, *trading*, crédito, jurídico e contabilidade precisam ser estruturadas. Canais de grande porte têm profissionais especialistas para lidarem com cada processo. No entanto, nos canais de pequeno e médio porte, que são maioria do setor de distribuição agrícola, as trocas envolvem poucos profissionais, pois a sua estrutura não comporta especialidades inter-setoriais.

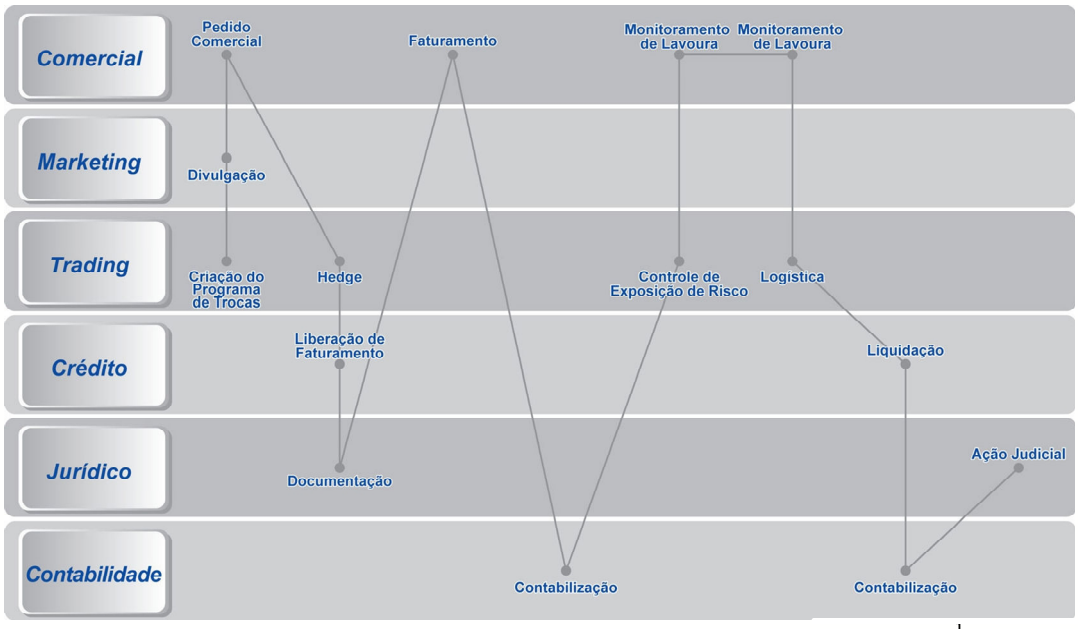

Figura 1: Fluxograma setorial das operações de Trocas (*workflow*)[1].

Um problema em inúmeros canais no Brasil é a inexistência de processos transparentes e definidos de Trocas entre os profissionais de diferentes setores. A falta de comunicação entre os envolvidos nos processos e a centralização da comercialização de *commodities* agrícolas (*hedges*) nos sócios gestores aumentam a exposição do canal aos riscos.

É comum a gestão de Trocas apresentar inúmeros controles e arquivos paralelos de processos em ferramentas do pacote Microsoft *Office*®. Assim, a falha na comunicação ocorre em virtude da falta de integração desses controles com o sistema gestor de ERP do canal. Outros problemas gerenciais relacionados às trocas podem ser citados, como: profissionais com baixo ou sem conhecimento técnico da operação, falta de critérios e normas operacionais, falta de comunicação entre os setores comercial e administrativo, falta de controles de exposição aos riscos de mercado e performance, entre outros. Os problemas gerenciais geram riscos de crédito, de mercado, de regulamentação e de operacionalização, como ilustra a Figura 2.

[1] Esta e as outras figuras apresentadas neste artigo foram desenvolvidas pela Uni.Business Estratégia a partir da experiência em projetos e da experiência do consultor Lauro Marino em operações de trading e palestras da Tiple Point Technology - http://www.tpt.com. As figuras também foram utilizadas em MARINO, Lauro Kfouri. Palestra de "Gerenciamento de Riscos nas Operações de Trocas/*Barter* Agrícola" realizada no 4 Seminário da AgroRevenda na Expo AgroRevenda em Jaguariúna-SP, em 08/2009.

Por exemplo, o setor de crédito não consegue analisar, aprovar e liquidar as operações de Trocas com segurança. Os *traders* não conseguem visualizar e controlar a exposição aos riscos de mercado e de performances das comercializações. O jurídico e o contábil não asseguram as melhores garantias/contratos e contabilização adequada das operações. Logística, faturamento e documentação ficam comprometidos. As análises sobre as informações geradas neste ambiente de risco não suportarão corretamente as tomadas de decisões dos gestores gerando prejuízos diretos aos canais de distribuição.

Figura 2: Principais riscos da operação de Trocas

Os riscos de crédito e de mercado são considerados os mais graves. Normalmente, os processos são lentos e inadequados para controlar os créditos via saldo de volume de *commodities* que as garantias oferecem na operação. A Cédula do Produto Rural (CPR) que é frequentemente utilizada como garantia, pode não corresponder ao volume faturado do cliente e isto dificulta ainda mais o controle de liberação de crédito. Este problema é intensificado pela ausência de sistemas de ERP, pois os controles manuais estão sujeitos a erros primários que podem gerar relatórios com informações incorretas de recebíveis financeiros.

Assim, para ganhar competitividade e se antecipar ao mercado de comercialização de insumos, o setor de distribuição se expõe aos riscos de mercado. Os canais comercializam antecipadamente os insumos para posteriormente comercializar as *commodities* adquiridas nestas operações de Trocas, ou vice-versa. Ficando o canal totalmente exposto aos riscos de oscilações de preços entre o período de comercialização dos insumos e das *commodities.*

Poucos canais trabalham corretamente com percentuais de *hedge* próximos a 80% do total de operação de Trocas, deixando apenas exposto ao risco o percentual da margem financeira para suprir eventuais problemas de performance de entrega de *commodities*. A grande maioria dos canais executa os *hedges* apenas quando for interessante comercialmente visando o aumento de lucratividade da empresa com estes ganhos financeiros especulativos.

Os riscos contábeis estão estritamente relacionados aos processos e transações dos setores de crédito e de mercado. Os erros operacionais destes departamentos influenciam diretamente a contabilidade que pode retratar um volume de recebíveis financeiro ilusório devido à forma de calcular a marcação a mercado (MTM) das *commodities*, baixas/liquidações incorretas de títulos (CPRs/NFs), problemas de faturamento com as paridades comerciais, entre outros.

Gestão de trocas

Reunindo experiências, a Uni.Business Estratégia desenvolveu uma metodologia de Gestão de Trocas chamada de GT (vide Figura 3), cujo objetivo principal é a capacitação dos profissionais para agilizar e padronizar os processos, gerenciar e analisar a exposição aos riscos, criar sinergias negociais e elaborar estratégias comerciais.

Figura 3: Objetivos da aplicação do GT nos canais de distribuição

A Figura 4 ilustra as 11 etapas em que as operações de Trocas podem ser divididas, que vão desde a formação das paridades comerciais do programa até a baixa de penhor das CPRs do cliente.

Entre as etapas mais críticas estão a de número 1 (Formação dos Programas de Paridades), 6 (Faturamento) e 9 (Recebimento de commodity/Recompra de Posição). A falta de agilidade devido à ausência de um sistema integrado dificulta a atualização das paridades comerciais pelos gestores do canal junto aos seus consultores técnicos. A lentidão na elaboração dos documentos necessários para evoluir com o faturamento devido aos processos burocráticos dos cartórios regionais e a falta de controle sistêmico de paridades na liberação de crédito do cliente, impedem as transações comerciais do canal. Completam ainda os principais gargalos operacionais na realização das Trocas as entregas parciais e desuniformes das *commodities* às *tradings* com qualidade e em locais diferentes daqueles acordados.

A etapa 3 (*Hedge* de venda) destaca-se, pois determina a exposição ao risco do canal. O resultado financeiro é diretamente impactado pela comercialização das *commodities*. Quando bem administrado, o canal tende a não obter ganhos ou perdas financeiras já que a operações são simultâneas, ou seja, todas as *commodities* adquiridas com as operações de Trocas são comercializadas no mesmo nível de preços utilizado na formação das paridades comerciais num curto espaço de tempo.

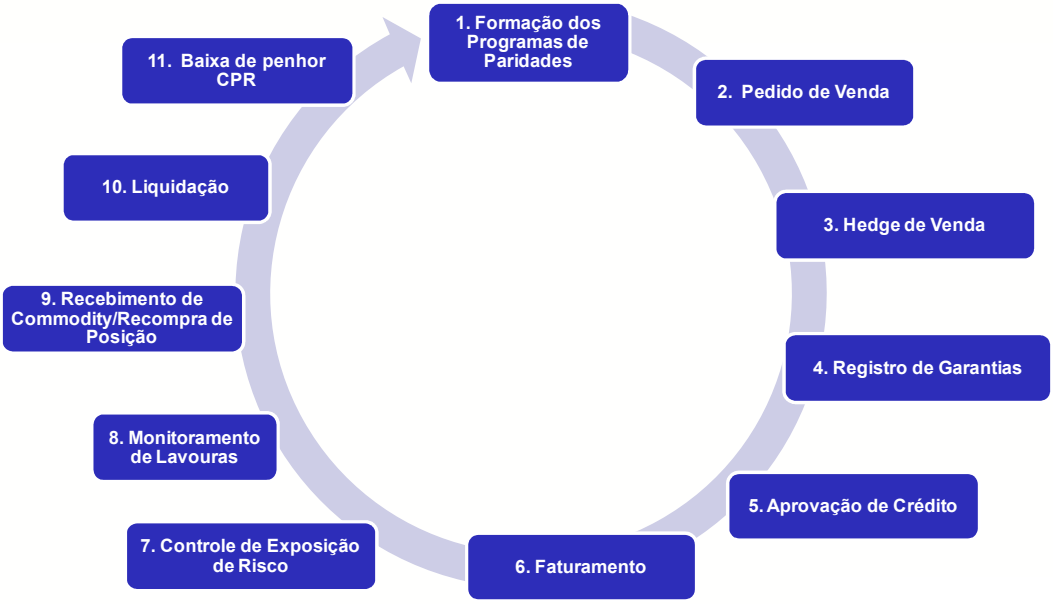

Figura 4: Etapas da operação de Trocas

Considerações finais

Constituindo uma modalidade de financiamento com notável liquidez, as operações estruturadas de Trocas devem seguir aumentando. As indústrias de insumos, com melhores condições comerciais, reforçam essa tendência dando direcionamento às modalidades de Trocas. Por sua vez, os agrodistribuidores também tendem a seguir promovendo as Trocas para defender as suas margens operacionais que vem caindo significativamente nos últimos anos. Para tanto, a gestão das operações de Trocas necessita ser profissionalizada nos canais de distribuição de insumos.

A disposição dos canais em profissionalizar sua gestão de Trocas será fundamental para as indústrias escolherem os seus parceiros comerciais de distribuição. Sendo assim, como consultores, temos o papel de levantar e discutir os desafios dessa profissionalização e indicar que os fatores críticos de sucesso estão relacionados à capacitação técnica, criação da política de Trocas (critérios e processos) e gerenciamento das informações (ERP). Qual a sua disposição para encarar a profissionalização da gestão de trocas e ver o seu canal prosperar?

REFERÊNCIAS:

MARINO, L. K.; MARINO, M. K.; CÔNSOLI, M. H. Gestão das operações estruturadas de trocas na distribuição do agronegócio. In: CÔNSOLI, M. A. (Org); PRADO, L. S. (Org.) & MARINO, M. K. (Org.). Agrodistribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 2011. p. 271– 287.

*O autor é consultor da Uni.Business Estratégia e atua em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para informações visite www.unibusiness.org

Lauro Kfouri Marino é engenheiro agrônomo pela FCAVJ-UNESP e pós-graduado em finanças pelo INSPER/IBMEC-SP. Especialista em gestão de canais de distribuição de insumos com foco na área estratégica de negócios e financeiro com forte atuação nas operações estruturadas de Trocas/Barter. Gerente de projetos do setor de distribuição de insumos na Uni.Business Estratégia e professor pela FUNDACE e FGV (E-mail: lauro@unibusiness.org).