

O grupo de origem argentina El Tejar, hoje administrado por fundos de investimento, aposta na produtividade para ter lucro



Arrumando a casa

VERA ONDEI

O dia começa cedo para o uruguaio Carlos Ismael Turbán, presidente do grupo de origem argentina El Tejar, produtor de soja, milho, algodão e gado em sete fazendas localizadas na região de Primavera do Leste, no Estado de Mato Grosso. Desde 2013, quando assumiu o cargo, o tempo vem sendo curto para a enorme tarefa dada ao engenheiro agrônomo de 47 anos: reverter os resultados negativos de um megaprojeto que pretendia cultivar 950 mil hectares de terras, mas que foi abortado porque a conta só fechava no vermelho. Hoje reestruturado e com as contas no azul, na safra 2014/2015 o grupo faturou US\$ 125 milhões com o cultivo de 84 mil hectares. “Nosso foco é produzir com sustentabilidade, procurando as melhores práticas”, diz Turbán. “Não vamos mais realizar qualquer atividade que não esteja alinhada com a produção.”

O projeto El Tejar nasceu em 1987 pelas mãos de um grupo de agricultores da região de Saladillo, na Argentina. Entre eles estava Oscar Alvarado, considerado um visionário em seu país e mentor da estratégia de produzir commodities agrícolas apenas sobre terras arrendadas. Assim, sem um palmo próprio, dos 950 mil hectares cultivados no início dos anos 2000, cerca de 400 mil eram no Brasil, além de Paraguai, Uruguai, Bolívia e Argentina. Em 2010, ano em que Alvarado morreu

por conta de um acidente, o grupo chegou a anunciar a intenção de cultivar soja nos Estados Unidos. Mas, entre a morte de Alvarado e o ano de 2013, a família fundadora vendeu toda a participação e hoje a El Tejar pertence a dois fundos de investimentos que passaram a operar com terras apenas no Brasil: o britânico Altima Partners e o americano Capital Internacional Group. De acordo com o executivo Leandro Cuccioli, do Capital Group, a participação do fundo na El Tejar é a primeira no agronegócio brasileiro. No mundo, a única outra participação no setor é na joint venture Danone-Unimilk na Rússia, no setor de lácteos. No País, o fundo tem investimentos nos setores de



PRODUÇÃO TURBINADA:

com uso mais intenso de adubação no solo e variedades mais produtivas, a previsão para as fazendas é colher nesta safra, que começou a ser plantada no mês passado, 3,9 mil quilos de algodão por hectare. Na soja, a previsão é de 55 sacas por hectare

“**Nosso foco é produzir com sustentabilidade, procurando as melhores práticas**”

CARLOS ISMAEL TURBÁN,
presidente do El Tejar

educação, óleo e gás, varejo e meios de pagamento. “Acertamos em apoiar a reorientação estratégica da empresa”, diz Cuccioli. “A El Tejar vem apresentando uma melhora contínua na eficiência operacional e tem criado uma plataforma de desenvolvimento de pessoas basea-

da na rentabilidade e no processo de integração vertical de suas atividades.”

O grupo cresceu no período em que fazia sentido produzir commodities valorizadas sobre terras baratas.

Quando essa situação se inverteu, o

modelo começou a desmanchar.

Para Turbán, o negócio se mostrou insustentável por se apoiar integralmente na terceirização, da terra à mão de obra. “Acho que o grupo demorou muito para entender que a realidade do Brasil é diferente por causa das grandes

extensões de terras”, afirma Turbán. “Foi como trabalhar contra uma corrente.” Nos outros países, como na Argentina e no Uruguai, por exemplo, em que as propriedades são menores, a terceirização de serviços, como plantio e colheita, é uma prática comum no campo. No Uruguai, o grupo chegou a ter 160 mil hectares arrendados, mas de uma enorme quantidade de produtores. “Lá, as fazendas têm em média 370 hectares”, diz Turbán.

No Brasil, para colocar o projeto de pé, os novos donos da El Tejar iniciaram uma remodelagem total das fazendas, com terras próprias e apenas quatro produtores parceiros. Para ter uma ideia da ineficiên-

cia do projeto anterior, na safra 2012/2013 o faturamento em 191 mil hectares foi de US\$ 400 milhões no Brasil, mas com uma produção por hectare de 45 sacas de soja e de 80 sacas de milho. Na safra 2013/2014, sem a maior parte das terras arrendadas, produzindo apenas em 66 mil hectares de área própria e 32,9 mil hectares em parceria, a receita do grupo foi de US\$ 182 milhões, mas com uma produtividade de 53 sacas de soja e de 112 sacas de milho, respectivamente, um crescimento de 17% e 40% de uma safra para outra. “O modelo antigo não era baseado em tecnologia, por isso, ao mudarmos nosso foco passamos a produzir mais por hectare”, diz Turbán.

“Hoje temos o negócio na mão.”

Para a safra que começou a ser plantada no mês passado, com uso mais intenso de adubação no solo e variedades mais produtivas, a previsão é colher 55 sacas de soja em cada um dos 78,6 mil hectares na primeira safra, mais 110 sacas de milho em cada um dos 46,5 mil hectares na segunda safra, além de 3,9 mil quilos de algodão por hectare, em uma área de 4,3 mil hectares, a maior parte também na segunda safra. Para dar suporte a essa pro-

OS NÚMEROS DO CAMPO

O que é a El Tejar, em Mato Grosso



7

fazendas em seis municípios



264

US\$ milhões investidos em terras, entre 2007 e 2009



51,4

mil hectares de terras próprias



32,9

mil hectares de quatro parceiros



Investimentos nos últimos três anos:



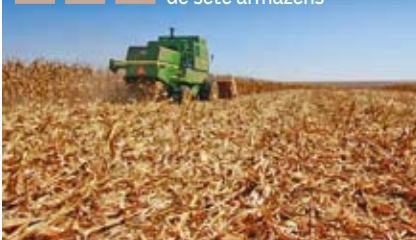
US\$ 29 milhões na correção e no melhoramento de solo




US\$ 26 milhões em renovação de frota



US\$ 18 milhões na construção e reforma de sete armazéns



dução, nas últimas três safras foram investidos US\$ 26 milhões em máquinas e equipamentos, como colhedoras, plantadeiras e tratores; outros US\$ 18 milhões na construção e reforma dos sete armazéns e em moradias para parte dos atuais 600 funcionários; e mais US\$ 29 milhões na correção e adubação do solo. “Eu tinha dúvidas se iríamos conseguir formar um capital humano, qualificar gestores e ao mesmo tempo buscar eficiência”, diz Turbán. “A realidade está mostrando que o caminho escolhido foi o correto.”

De acordo com o engenheiro agrônomo Fábio Lima de Melo, sócio da Ceres Consultoria, de Primavera do Leste, empresa que atende a cerca de 20 produtores em Mato Grosso e que acompanha a El Tejar há sete anos, as fazendas do grupo estão se tornando referência em controle de qualidade na produção e na gerência de equipes. “Focada em resultados, hoje as fazendas andam para a frente”, diz Melo. “A mão de obra terceirizada que deixou a empresa em anos passados, atualmente quer retornar.” Para melhorar ainda mais os índices, desde o ano passado a El Tejar está investindo na integração lavoura-pecuária, através do semi-confinamento. **A engorda de gado está entrando em solos mais fracos, onde permanecerá por dois anos, quando a terra estará recuperada com a reforma dos pastos e retornará para a agricultura.** “Em geral, são áreas que equivalem a 1% das fazendas, mas que têm um impacto econômico de 3% no resultado quando passamos a engordar boi nelas”, diz Turbán. A experiência começou com 1,7 mil animais em uma fazenda e neste ano vai para a segunda, dobrando a quantidade de bovinos. “A ideia é implementar a integração lavoura-pecuária em todas as sete unidades de produção”, afirma Turbán. 



NOVOS NEGÓCIOS: para melhorar ainda mais os índices, o grupo El Tejar está investindo na integração lavoura-pecuária, através do semi-confinamento