Case Studies

REVISTA BRASILEIRA DE MANAGEMENT

UMA PUBLICAÇÃO ASSOCIADA AO



ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

CELSO VARGA

FREIOS VARGA - Gestão participativa e aumento de produtividade

JOSÉ DE FREITAS MASCARENHAS

TRIKEM - A química da fusão entre a Salgema e a CPC

ROBERTO TEIXEIRA DA COSTA

CVM - Os alicerces do mercado de ações

ROGER W. MILLS

LITRAK - Underwriting nas estradas da Malásia - *International Case*

42

MARKETING EM AÇÃO

HENRIQUE SUTTON DE SOUZA NEVES

SHELL - A reputação como ativo e o relacionamento como investimento

MARCEL VANDEN BUSSCHE

MALLORY - O sucesso de um Management Buy Out na contramão

62 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

CARLA MARIA PIRES RANGEL

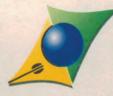
COPESUL - A sintonia fina entre a indústria e o meio ambiente

ERNESTO ILLY

ILLYCAFFÈ - Café com TQC projeta uma marca

CLÁUDIO A. PINHEIRO MACHADO FILHO E EDUARDO EUGÊNIO SPERS

FAZENDA SANTA IZABEL - Um paradigma de gerenciamento no agrobusiness



Fazenda Santa Izabel

Um paradigma de gerenciamento no agrobusiness

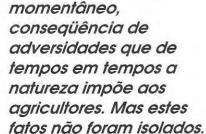
*Cláudio A. Pinheiro Machado Filho e *Eduardo Eugênio Spers

"Acabou o romance: não existe mais poesia em agricultura".

Roberto Rodrigues

Quando o engenheiro-agrônomo e líder rural Roberto Rodrigues sentenciou o fim da poesia em agricultura, sobraram motivos para reflexão.

A frase dita naquela manhã da primavera de 1994, após vistoria nos efeitos da forte geada seguida de seca que atingiu seus canaviais, poderia ser encarada como um desabafo



realidade apontava para um cenário mais complexo, que se somava aos fatores naturais inerentes à agricultura. O processo de globalização, o plano de estabilização econômica e a velocidade das mudanças tecnológicas, entre outros fatores, acabaram por fazer com que Roberto acelerasse as mudanças em curso nos seus negócios agrícolas, envolvendo a produção de cana-de açúcar, soja e laranja em Jaboticabal, em São Paulo, e investimentos em Balsas, no Maranhão.

Como líder rural de expressão nacional, que em diversas ocasiões apregoava a necessidade da busca de eficiência no setor agrícola, o desafio estava em associar o discurso como representante classista à prática como produtor rural, e o conflito estava em associar a paixão pela atividade agrícola com o pragmatismo das decisões empresariais.

A sequência deste caso irá descrever como estão sendo encarados tais desafios e conflitos, apresentando uma evolução da saga desta tradicional família de produtores rurais, culminando com a chegada da terceira geração de agrônomos na direção dos negócios, através de Paulo Rodrigues, filho de Roberto.

O relato das atividades dos Rodrigues extrapola — pela visibilidade a que a família se expõe dentro do meio rural — a simples atividade de um produtor. Torna-se um referencial para discussão da própria agri-



Núcleo Jaboticabal faturamento (US\$) por atividade/fazenda						
	S. Izabel	Bela Vista	Morumbi	São Vicente	Total	
Cultura						
Cana	972.939,85	524.813,36	515.972,42	3	2.013.725,63	
Laranja	-	-	-	355.032,17	355.032,17	
Soja	189.809,22	128.696,11	158.653,61	110.311,62	587.470,55	
Diversos	37.181,27	53,447,67	16.946,94	5.068,38	112.644,26	
Total	1.199.930,34	706.957,13	691.572,96	470.412,18	3.068.872,61	

Fonte: Fazenda Santa Izabel

cultura brasileira e, como consequência, os caminhos que estão norteando seus principais atores.

A TRAJETÓRIA EMPRESARIAL DA **FAMILIA RODRIGUES**

O núcleo principal das propriedades agrícolas da família Rodrigues é composto de quatro fazendas na região de Jaboticabal, próximas à Usina São Martinho, segunda maior usi-

O desafio era

associar o

discurso de

representante

classista à prática

de produtor rural, e

o conflito estava

em unir a paixão

pela atividade

agricola com o

pragmatismo das

decisões

empresariais.

na de açúcar e álcool do País. O total das áreas é de 2.498,50 hectares, ocupadas principalmente pelas culturas de canade-açúcar, soja e laranja. Não poderia haver situação mais privilegiada: áreas de terras excepcionalmente produtivas, numa região com índices econômicos e sociais muito superiores à média brasileira, infra-estrutura comparável à de países do Primeiro Mundo e, se não bastassem

todos estes atributos, dentro de um país com natural vocação para a atividade agrícola.

Além do núcleo paulista, Roberto possui atualmente investimentos em terras na região de Balsas, no Estado do Maranhão, em sociedade com o produtor Ivan Aidar, com área total de 11.577 hectares (divididos em pro-

porções iguais entre os dois sócios), com cerca de 5.500 hectares já abertos, especialmente com soja e arroz.

A Fazenda Santa Izabel, em Jaboticabal, principal propriedade agrícola da família, foi adquirida

em 1947 pelo engenheiro-agrônomo Antônio José Rodrigues Filho, pai de Roberto e então gerente agrícola da Usina São Martinho. As outras três fazendas que se somam atualmente ao patrimônio familiar na região são respectivamente as fazendas Bela Vista (adquirida em 1967), Morumbi (1973) e São Vicente (1977). A divisão de áreas e proprietários atualmente é a seguinte:

As fazendas Santa Izabel, São Vicente e Bela Vista se dividem em

> partes iguais entre Roberto Rodrigues e sua irmã, Anita Rodrigues, sendo que as duas primeiras têm o usufruto do pai, engenheiro-agrônomo Antônio Rodrigues. A Fazenda Morumbi pertence unicamente a Roberto Rodrigues. A sede administrativa e operacional de todas as propriedades se concentra na Fazenda Santa Izabel. A composição do faturamento e culturas entre as proprieda-

ticabal, no ano de 1995, são apresentadas na tabela acima.

As sucessões de comando das fazendas deram-se basicamente a partir do engajamento de seus membros em várias atividades junto a entidades de classe e governamentais. O engenheiro Antônio Rodrigues se destacou como líder de expressão nacional, as-

des do núcleo de Jabo-

sumindo diversos cargos públicos, entre eles a Prefeitura de Guariba (SP), por duas vezes a Secretaria da Agricultura de São Paulo em 1964 e 1967, tendo chegado vice-governador do estado entre 1970-74. Além destes cargos, ocupou a presidência da OCESP (Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo) e OCB (Organização das Cooperativas do Brasil).

Em função destas atribuições de Antônio Rodrigues, o controle integral das atividades das fazendas foi delegado às mãos do filho Roberto, que até 1985 morava na Fazenda Santa Izabel e comandava o rumo dos negócios da família, ao mesmo tempo em que também se destacava como

uma liderança na região, tendo sido presidente da Cooperativa dos Plantadores de Cana da Região de Guariba (Coplana). A partir de 1985, Roberto passou a assumir diversas funções que o colocaram como um líder rural a nível nacional, seguindo trajetória semelhante ao pai.

Entre as posições ocupadas por Roberto, destacaram-se a presidência da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), a Secretaria da Agricultura do

Estado de São Paulo, a presidência da Sociedade Rural Brasileira e atualmente a presidência para a América Latina da Aliança Cooperativa Internacional. Neste período em que Roberto teve seu tempo cada vez mais dedicado a estas atividades, as fazendas foram gerenciadas por três grupos que se formaram entre os funcionários: o gerente administrativo, gerente operacional e, em menor nível, o administrador da Fazenda Santa Izabel.

A ausência de comando mais direto de um membro da família representou um processo de formação de grupos isolados entre os gerentes responsáveis, criando feudos próprios de poder. O processo de informação entre os grupos e a família foi se tornando crescentemente truncado, representando até certo ponto a redução do controle e fiscalização por parte dos proprietários, principalmente em função da descontinuidade causada pela baixa eficiência na comunicação.

No começo da década de 90, inicia-se na prática o engajamento da terceira geração dos Rodrigues nas atividades das fazendas. Paulo Rodrigues, filho mais velho de Roberto, completa seu curso de Engenharia Agronômica em Piracicaba e retorna à Santa Izabel, inicialmente assumindo posição na área técnica. A partir de então, algumas mudanças passam a ser introduzidas gradualmente.

A trajetória de Paulo através dos anos de atividade à frente da gerência técnica culminou em 1995 com a sua chegada à frente de todas as atribuições executivas das propriedades. O poder de decisão passa crescentemente às suas mãos, tanto no que se refere a decisões de caráter técnico como administrativo, incluindo-se investimentos, embora todas as decisões estratégicas sejam tomadas em conjunto com o pai, Roberto. A maior autonomia de Paulo foi acompanhada de decisões de impacto, com cortes de funcionários e redefinição de uso dos fatores de produção (desmobilização de ativos e eliminação de atividades secundárias exploradas nas propriedades, como café, figo, gado de leite, equinos e pomares entre outras).

Nas gerações que se sucedem no comando das propriedades pela família Rodrigues, mantém-se a ênfase em três pilares básicos: tecnologia, investimento em recursos humanos e questão ambiental. Roberto ressalta o processo cíclico e gradual das transformações na agricultura, e a cultura que

As sucessões de comando das fazendas deram-se basicamente a partir do engajamento de seus membros em várias atividades junto a entidades de classe e governamentais.





se constrói dentro de uma família de produtores, transferindose de geração para geração princípios e conhecimentos que se acumulam e evoluem.

Na questão tecnológica, destaca-se, além do pioneirismo na produção de soja em áreas de renovação de canaviais¹, a utilização primeira entre produtores de cana de defensivos e outros insumos, prática de rotação de culturas, adubação orgânica, experimentação e

seleção de variedades. A busca de inovação, procurando estar na fronteira do conhecimento técnico, tem sido uma constante na família.

Na área de Recursos Humanos, é dada ênfase especial na formação educacional dos funcionários e seus filhos. Foi criado um programa de educação que permite aos filhos de empregados estudarem até completar o nível universitário, independentemente de área de interesse ou necessidade de vínculo posterior com a atividade agrícola das fazendas. Permite-se as-

Nas gerações que

se sucedem no

comando das

propriedades da

família Rodrigues,

mantém-se a

ênfase em três

pilares básicos:

tecnologia,

investimento em

recursos humanos

e questão

ambiental.

sim a chance real de escalada social pelos funcionários.

Até a presente data, 12 filhos de empregados possuem diplomas de nível superior nas áreas de Direito, Medicina, Engenharia Agronômica, Odontologia, Administração de Empresas, Assistência Social, Biologia, Pedagogia e Biomédicas, custeados pelas fazendas, além de nove profissionais formados em cur-

sos técnicos de nível médio. Existem ainda oito estudantes cursando faculdades de Jornalismo, Arquitetura, Direito e Engenharia Agronômica e três em cursos técnicos profissionalizantes.

A questão ambiental também é outra preocupação real existente. Algumas iniciativas pioneiras entre produtores de cana-de-açúcar foram introduzidas, como a utilização de torta de mamona como adubo nitrogenado em 1971, e projeto de recomposição da mata ciliar em curso há 10 anos, coordenado pela esposa de Roberto, Eloísa, também agrônoma. São plantadas anualmente 15.000 árvores de essências nativas, com mudas desenvolvidas em viveiro próprio para recomposição das matas, com planejamento baseado em levantamento florístico da região.

A transição atual dos Rodrigues no comando de suas propriedades, embora não represente conflitos em termos de objetivos empresariais, ocorre em um contexto de importantes mudanças estruturais na agricultura em geral. A exemplo de outros setores da economia, alguns produtores rurais estão passando a se preocupar com ajustes necessários na busca de eficiência e competitividade de suas fazendas, conceitos que passaram a se

> disseminar principalmente após o processo de abertura econômica iniciada em 1990 e a estabilização da economia a partir de 1994 (Plano Real). Com isto, cresce também em complexidade o gerenciamento de uma propriedade agrícola, demandando mais tempo e atribuições específicas.

A decisão da sucessão e as medidas tomadas nas propriedades foram antecipadas, conforme

destacou Roberto, pelos fatores extremamente adversos para a agricultura representados pela forte geada e seca de 1994, que somados à fase delicada que se seguiu à implantação do Plano

Real levou à necessidade de rápidos ajustes na forma de condução dos negócios agrícolas.

As aplicações financeiras na época de taxas de inflação elevada possibilitavam a obtenção de retornos que mascaravam o real desempenho da atividade produtiva. Com o plano de estabilização, tal fonte de retorno se esgotou, ao mesmo tempo em que os preços agrícolas se mantiveram em níveis baixos e os preços de insumos (fertilizantes, defensivos) e mão-de-obra se elevaram.

A geada de 1994 também representou forte impacto nas fazendas, obrigando a realização de colheita antecipada da cana, com perda de massa, além de elevar o custo pela contratação de pessoal. Seguiu-se à geada uma forte seca e, como resultado, a produção de cana, principal atividade explorada nas fazendas, se reduziu drasticamente. Para se avaliar os impactos, a produtividade dos canaviais caiu de 90,98 ton/ha para 75,84 ton/ha, no período subseqüente (safra 95/96).

AS MUDANÇAS NO NÚCLEO DE JABOTICABAL

O núcleo paulista das propriedades da família vem passando por uma série de mudanças, especialmente a partir de 1995. A terceirização tem sido uma prioridade para as fazendas em quase todos os setores (administrativo, jurídico e operacional).

a) Reestruturação administrativa

A mais importante mudança na área administrativa foi a ascensão de Paulo Rodrigues ao cargo de diretor executivo das propriedades e a reordenação de atribuições nos níveis de gerência e inferiores. As propriedades passaram a ter dois di-

retores (Roberto e Paulo). Tal mudan-

ça na prática representou um maior controle direto das fazendas pela família.

Ocorreu também a eliminação de uma gerência, diminuindo-se o escopo horizontal da administração. As atribuições passaram a ser definidas não mais em termos de propriedades, mas de produtos (cana/soja/laranja) e serviços. A reestruturação ainda está em curso, e prevê-se no futuro a eliminação de um nível completo do organograma.

Até 1990, cada uma das quatro fazendas tinha os seus próprios encarregados. A partir de então, começouse a definir os encarregados por atividade ao invés de áreas. Assim, passou-se a ter um encarregado técnico para cana e soja e um encarregado para laranja, possibilitando maior racionalização dos serviços.

b) Desmobilização de ativos

No início de 1994, foi feita uma forte desmobilização de máquinas e de equipamentos.

A diminuição e a terceirização da frota seguem a lógica de que se tratam de ativos que podem ser facilmente substituídos por serviços de terceiros, especialmente na entrega de cana e transporte de pessoal (caminhões e ônibus). No caso de tratores e equipamentos, a utilização de máquinas mais modernas e o uso mais racional, com a disponibilização para todas as propriedades possibilitaram a forte desmobilização. O total da frota será reduzido de 80 para 36 até dezembro de 96. Diminuiu-se criteriosamente o número de tratores de baixa potência, tratores de esteira, caminhões e utilitários, eliminando-se por completo a frota de ônibus.

c) Corte de funcionários

O processo de ajuste ao qual foram submetidas as propriedades representou a diminuição em 32% do núme-

Foi criado um programa de educação que permite aos filhos de empregados estudarem até completar o nível universitário, independentemente de área de interesse ou necessidade de vínculo posterior com a atividade agrícola das fazendas.

O privilégio da informação exclusiva para quem decide

Relatório Reservado

ASSINATURAS VIA FAX PELO TEL. (021) 205-6441 E VIA INTERNET PELO TEL. (021) 533-1794 RR DISPONÍVEL NA INTERNET NO UNIVERSO ONLINE: http://www2.uol.com.br/rr/

ro de funcionários, passando de 134 para 93 nos mais diversos níveis e setores dentro das fazendas. Observase grande diminuição no número de funcionários ligados a serviços gerais e operadores, em função principalmente da desmobilização das máquinas e do rearranjo organizacional das atividades das fazendas.

d) A redefinição das atividades produtivas

Até 1995, além dos carros-chefe representados pelas culturas de cana-deaçucar, soja e, em menor escala, de laranja, uma série de outras atividades era desenvolvida nas propriedades: criação de gado, equinos, figo, café, búfalos, arroz, feijão, milho etc. A partir de 1995 houve uma drástica mudança, com a eliminação de várias atividades, que ficaram reduzidas basicamente à cana, soja e laranja, possibilitando maior concentração e eficiência.

Embora todas as atividades desenvolvidas, além de cana, soja e laranja, fossem marginais, com pouca representatividade em relação ao faturamento global das fazendas, acabavam por representar um grande desgaste em termos administrativos, desviando tempo e recursos para estas atividades.

e) O sistema de informação

Um fator que se tornou motivo de constante preocupação por parte dos diretores foi a descontinuidade durante a década de 80 e início de 90, em todo o processo de informação administrativo/financeiro das propriedades, especialmente em relação aos planos orçamentários e indicadores financeiros.

Esta descontinuidade se deveu ao gap de informatização, ocorrido em função das dificuldades na implantação e condução do sistema iniciado em meados da década de 80. A tentativa de implantação de um sistema de informações gerenciais informatizado, com assessoria de empresa especializada em instalação de softwares não foi bem-sucedida, e além da sua ineficácia, perdeu-se o antigo sistema de informação e controle.

Este fato só não foi, segundo Paulo, mais grave em função da idoneidade dos envolvidos na administração, e da continuidade no processo de produção, que não foi diretamente afetado pela precária estrutura de informações gerenciais. Tal precariedade não permite ainda a apuração de dados financeiros detalhados e, assim, dadas estas limitações, ficam inviabilizadas análises mais aprofundadas quanto a índices de desempenho econômico-financeiro das atividades. Dos dados financeiros apurados, têm destaque as relações entre o resultado operacional e o patrimônio total do núcleo de Jaboticabal, que chega a US\$ 13,62 milhões.

A partir de junho de 1995 foi elaborado um plano orçamentário para o ano agrícola 95/96, que vem sendo corrigido ao longo dos meses. Anteriormente, os planos elaborados eram basicamente corrigidos ano a ano apenas pela inflação, o que gerava distorções nos números, transformando-se num instrumento de baixa uti-

lidade.

A informatização das atividades das fazendas passou por etapas turbulentas, com o ineficaz apoio de consultoria em software desenvolvido para as propriedades e a demissão da programadora da própria Santa Izabel responsável pela implantação dos sistemas. Desde então, foi tomada a de-

cisão de oferecer treinamento em cursos de informática para um grupo de funcionários-chave dentro das fazendas, e a implantação de programas básicos existentes no mercado, ao invés de programas específicos gerados para as fazendas.

f) A reorganização societária

Entre as importantes mudanças em curso na estrutura das propriedades agrícolas da família Rodrigues está a reorganização societária. A sociedade, composta por Roberto Rodrigues, Anita Rodrigues e o pai, Antônio Rodrigues, deverá ser redefinida se-

Entre as

importantes

mudanças em

curso na estrutura

das propriedades

agrícolas da

família Rodrigues

está a

reorganização

societária.

guindo a avaliação patrimonial realizada. Com a ascensão da nova geração ao comando da empresa, a decisão foi acelerada, como forma de permitir uma gestão mais eficaz, visando manter a agilidade no processo de tomada de decisões.

A reorganização societária é encarada como

fundamental para a sequência administrativa, pois a forma atual acaba por gerar alguns problemas que se refletem em uma maior complexidade contábil e gerencial. Assim, por exemplo, as compras efetuadas são lançadas apenas para uma propriedade, embora possam ser utilizadas em todas. A Fazenda Santa Izabel, por conseguinte, é fortemente onerada em custos, que na realidade se distribuem por todas as propriedades.

Estes fatores estão sendo tratados de forma a evitar que futuramente se tornem potenciais focos de conflito, na medida em que novas gerações passam a assumir o controle dos negócios.

g) Os novos investimentos

A viabilidade de produção de laranja nas propriedades está sendo colocada

em discussão. Não apenas em função da conjuntura desfavorável, em termos do preço do produto, mas principalmente pelo fato de a atividade citrícola demandar uma estrutura produtiva específica, que difere bastante em termos de técnicas de produção em relação às culturas de soja e de cana.

A maior importância proporcional das culturas de cana e soja nas propriedades em relação à cultura de laranja é expressiva, e esta última acaba desviando a atenção administrativa e recursos que poderiam estar sendo canalizados para as duas atividades prin-

> cipais. Em termos de expansão e novos negócios, diversas alternativas são discutidas atualmente, a partir de algumas premissas.

> know-how em termos de produção de cana e soja pelo grupo familiar. Assim, os Rodrigues rejeitam veementemente a idéia de passarem a ar-

rendar suas terras para usinas de açúcar da região. Ao contrário, Paulo acredita que a lógica produtiva seja exatamente o inverso: o negócio das usinas é a produção de açúcar e álcool. O negócio da Santa Izabel é a produção de cana. Com esta premissa, Paulo aposta que no médio prazo as usinas se concentrarão em suas atividades principais, em função da própria reestruturação que elas estão passando em busca de aumento de competitividade, abrindo assim espaço para produtores profissionais, sendo imaginável até que estes passem a arrendar terras das próprias usinas para plantio, invertendo o processo.

Esta percepção de Paulo não é compartilhada de forma generalizada pelos agentes de crescimento, que acreditam que a tendência seja do aumen-

Aposta-se bem alto no

to da integração das usinas para trás, aumentando o fornecimento próprio².

Paulo acredita que ampliando sua produção, arrendando novas áreas para plantio de cana, com o aumento da escala de produção e diluição dos custos, ele tornaria mais viável e competitiva a sua atividade, crescendo com isto a eficiência produtiva, inclusive com a introdução da colheita mecânica. A família, que já vem arrendando terras de usinas e de outros produtores da região para plantio de soja, acha que está habilitada a desenvolver este tipo de relação de parceria, além da perspectiva de atuar na prestação de serviços para terceiros³.

Além destas possibilidades, existe a preocupação no sentido de se buscar de várias maneiras agregar valor aos produtos cana e soja nas proprieda-

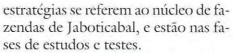
des, explorando algum nicho específico de mercado, suficientemente grande para a escala do negócio familiar e suficientemente pequeno para não entrar em concorrência com seus clientes atuais. Estuda-se, por exemplo, a implantação de destilaria de bebidas especiais e a produção de soja-semente e soja para consumo humano.

Já existe acordo de parceria em desenvolvimento com a Semel, empresa de sementes de Matão (SP), para multiplicação de sementes de soja específicas para áreas de renovação de canaviais. O preço obtido pela sojasemente é em torno de 10%, maior que a soja-grão. Outro acordo que está sendo desenvolvido é junto à cooperativa de Guariba, para desenvolvimento de material e comercialização de soja para consumo humano, visando o mercado japonês. Todas estas

Núcleo Balsas — investimentos, custeio e faturamento bruto				
INVESTIMENTOS				
TERRAS		1.270.000,00		
DESMATAMENTO		214.800,00		
TOPOGRAFIA				
CALAGEM				
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS				
BENFEITORIAS (acampamento provisório)	12.000,00			
TOTAL INVESTIMENTOS		3.186.431,50		
CUSTEIO	Safra 94/95	Safra 95/96		
MÃO-DE-OBRA	89,37	86,74		
OUTROS	698.923,74	857.842,4		
SOJA (ha)	331.031,25	612.804,78		
ARROZ (ha)	113.816,05	199.924,00		
TOTAL CUSTEIO	1.143.771,04	1.670.571,2		
FATURAMENTO BRUTO	safra 94/95	safra 95/96		
SOJA (ha)	720.225,00	1.467.272,04		
ARROZ (ha)	383.268,67	629.987,10		
TOTAL FATURAMENTO	1.103.493,67	2.097.259,14		
RESULTADO	salra 94/95	safra 95/9		
RECEITA OPERACIONAL	1.103.493,67	2.097.259,14		
DESPESA OPERACIONAL	1.143.771,04	1.670.571,2		
RESULTADO OPERACIONAL	(40.277)	426.687,9		

Fonte: Fazenda Serra Vermelha

^{*} O valor total dos investimentos foi considerado como o patrimonio da fazenda para as duas safras.



Um capítulo à parte nos negócios da família é a expansão das atividades no rumo da fronteira agrícola, na busca de diversificação.

A EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS

A origem dos negócios no Maranhão se deu a partir de investimentos anteriores dos sócios Roberto e Ivan, em terras no triângulo mineiro, visando a exploração pecuária. No início de 1990, os sócios passaram a questionar a viabilidade des-

Já existe acordo de parceria em desenvolvimento com a Semel para multiplicação de sementes de soja específicas para áreas de renovação de canaviais.

tes investimentos, concluindo pela melhor oportunidade que representava a abertura de novas fronteiras agrícolas na região de Balsas, no Maranhão. A partir de então, as áreas do triângulo foram vendi-

das. Os investimentos já são cerca de US\$ 3 milhões entre aquisições de terras, máquinas, desmatamento entre outros.

A escolha por Balsas foi justificada pela sua importante posição estratégica, viabilizada pela Ferrovia Norte-Sul, servindo como corredor de exportação de *commodities* através do Porto de Itaqui (São Luís do Maranhão) a custos muito mais baixos comparados à Região Centro-Sul, além da possibilidade de terras baratas⁴, com disponibilidade próxima de insumo básico para a região: o calcário. Estima-se que tais fatores representem um custo de produção 15% mais baixo em comparação à Região de Ribeirão Preto.

A motivação cresceu pela oportunidade representada pelo início das atividades profissionais dos filhos de ambos, que passariam a gerenciar o novo negócio. Neste mesmo período a Carol (Cooperativa Agrícola de Orlândia) desenvolvia um programa de prospecção na região, visando a oportunidade de trabalhos para levar filhos de produtores para regiões de fronteira agrícola.

Assim, a aquisição de terras na região de Balsas surgiu como alternativa de diversificação, baseando-se em promessas de investimentos de grandes empresas e desenvolvimento de infra-estrutura básica na região, e com isto a própria valorização da terra.

Em fevereiro de 1994 foram adquiridos 5.000 hectares, sendo posteriormente incorporados mais 6.577 hectares, totalizando 11.577 ha. As áreas são compostas pela Fazenda Serra Vermelha (9.727 ha) e Fazenda Serra dos Gerais (1.850 ha).

A estrutura gerencial tem como responsável pela área administrativa Fábio Aidar e como responsável técnico Paulo Rodrigues, que acumula esta função com a direção executiva das propriedades de São Paulo. O processo de abertura das áreas prevê um módulo inicial de 5.500 hectares, organizando-se um sistema de produção para este módulo na busca de ganhos de qualidade e experiência. Os planos para a continuidade dos investimentos na área contemplam a possibilidade de exploração pecuária, visando o mercado da orla do Nordeste, e a implantação de uma empresa comercial importadora/exportadora, permitindo a compra e exportação de grãos de outros produtores da região.

O plantio na fazenda de Balsas é centralizado na soja. A cultura de soja é encarada como principal, e não subsidiária como no núcleo de Jaboticabal. O faturamento obtido da safra 95/96 de soja, com área de 3.111 hectares, alcançou cerca de US\$ 1,47 milhão e o de arroz em 1.510 hecta-

res chegou a cerca de US\$ 630 mil.

A profissionalização da gestão, com a consolidação e melhoria do sistema técnico e administrativo na propriedade de Balsas, é a principal meta a ser atingida para posterior ampliação dos negócios na área. Atualmente, o tempo de dedicação dos responsáveis (Fábio Aidar e Paulo Rodrigues) com as fazendas é muito elevado. Com isto, a atividade de Paulo à frente das fazendas em Jaboticabal e como responsável técnico em Balsas acaba por ser altamente desgastante e cada vez mais difícil, dado o aumento da complexidade administrativa, em função da própria dinâmica que está sendo implementada,

NOVOS DESAFIOS

Este caso expõe a saga da família Rodrigues no comando de suas atividades agrícolas, podendo servir também como pano de fundo para discussão de aspectos inerentes à agricultura em geral, pela característica particular que envolve não só a atividade do empresário Roberto Rodrigues, mas também do líder rural Roberto Rodrigues.

O processo pelo qual passa atual-

mente esta família de produtores é ilustrativo de uma situação que crescentemente chega ao chamado setor "dentro da porteira". A necessidade de busca de maior eficiência nas atividades produtivas é cada vez mais forte, ao mesmo tempo em que ocorre o aumento na complexidade de gerir estas atividades. As ações em curso nas fazendas já se tornam irreversíveis, devendo se acentuar ainda ao longo dos próximos anos.

Os desafios básicos passam pelo aprimoramento da estrutura administrativa e produtiva das propriedades, na correta definição do escopo de atividades e prospecção de negócios lucrativos e sustentáveis, dentro das competências existentes ou que possam ser criadas.

A estrutura societária que será revista deverá permitir que o processo administrativo tenha maior flexibilidade, permitindo explorar algumas vantagens que unidades empresariais familiares possuem quanto à maior rapidez e autonomia decisória. Neste contexto se processa a transição de comando nas fazendas da família, ao mesmo tempo em que ocorre a expansão de atividades para região de fronteira agrícola.

- * Cláudio A. Pinheiro Machado Filho é engenheiro-agrônomo (ESALQ/USP), especialista em Administração (CEAG/ FGV), pós-graduando em Administração de Empresas (FEA/USP) e pesquisador do PENSA.
- * Eduardo Eugênio Spers é engenheiro-agrônomo (UNESP), pós-graduando em Economia Aplicada (ESALQ/USP), presidente da SIAMA (Student International Agribusiness Managemant Association) e pesquisador do PENSA.
 - A cana é uma planta semiperene, ou seja, após implantada possibilita sua exploração por alguns anos, sem a necessidade de novos plantios. Após vários anos, no entanto, variando em média de 3 a 5 anos, ocorre a necessidade de replantio, sendo esta a fase da reforma dos canaviais. A soja é então plantada, aproveitando-se o espaço entre o último corte do canavial e o novo plantio de cana. Este sistema se difundiu em São Paulo a partir da iniciativa de Roberto Rodrigues, se generalizando na área de influência da Coplana (Cooperativa dos Plantadores de Cana da Zona de Guariba), denominando-se Sistema Coplana ou cultivo mínimo no binômio soja-cana. Ver Atualidades Agronômicas (jul/ago 75), Editora CQ Ltda.
 - ² A revista *Agroanalysis* traz em edição especial de março de 95 uma série de depoimentos sobre o setor sucroalcooleiro e a tendência da diminuição no número de fornecedores de cana para as usinas.
 - ³ Esta discussão pode ser encarada a partir da análise dos custos envolvidos, não só de produção mas também de transação. Se, por exemplo, as usinas tivessem a garantia de fornecimento da cana nas especificações desejadas, e com um número grande de produtores fornecedores nestas condições, poderia ser mais fácil para elas comprarem no mercado, ao invés de produzirem. Ao contrário, se as usinas correrem o risco de ficar nas mãos de poucos produtores, sem garantia de fornecimento nos padrões desejados, e que eventualmente poderiam impor preços e condições, a tendência será delas mesmas aumentarem sua produção própria. Com a desregulamentação do setor e o fim dos preços tabelados, estas questões assumirão maior importância. (Para amplo aprofundamento teórico, ver Oliver Williamson The New Instituitions of Capitalism, Free Press, 1985).
 - ⁴ Considerando o valor do investimento com aquisição de terras realizada na região de Balsas, o valor médio pago foi de aproximadamente US\$ 110,00 /ha. Para efeito comparativo, de acordo com avaliação patrimonial das fazendas de Jaboticabal, o valor médio nestas áreas é de US\$ 4.850,00/ha (incluindo benfeitorias).