Momentos de DECISÃO

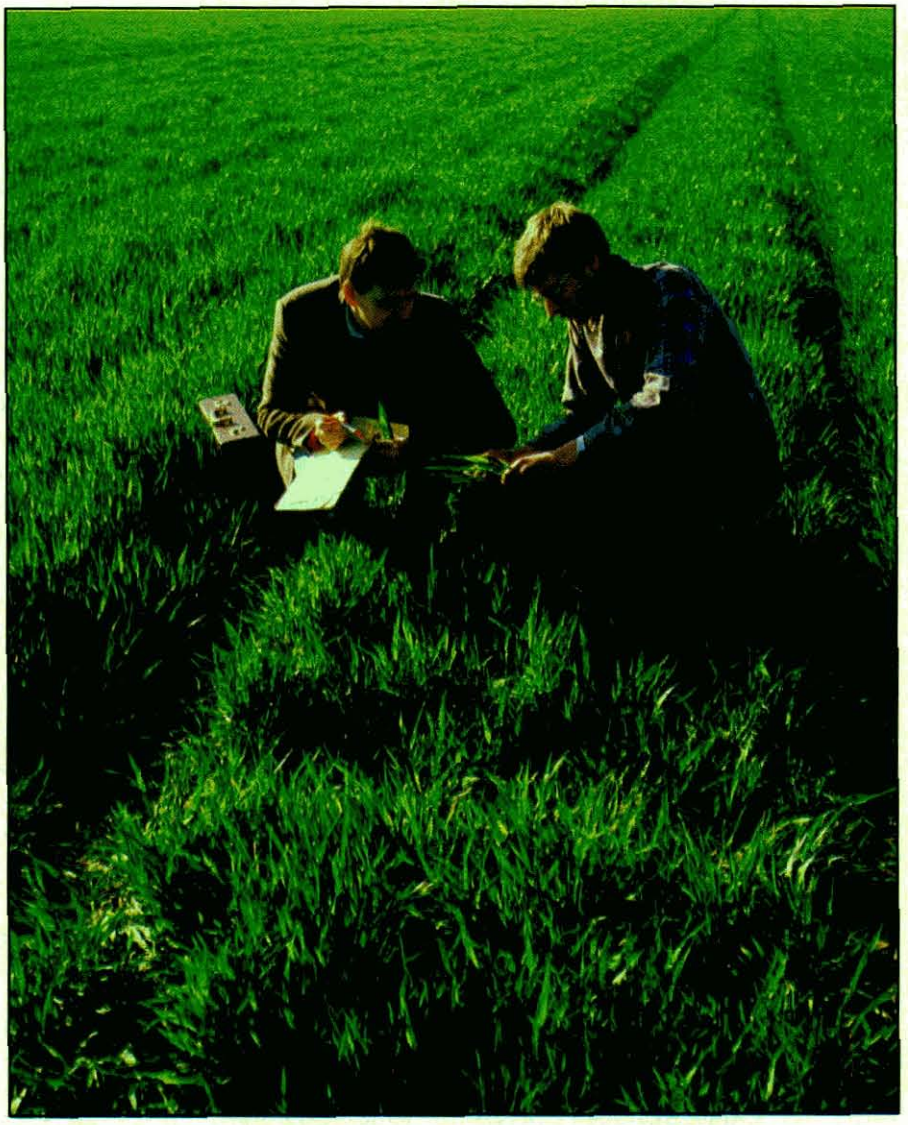
Os fatores críticos que interferem na escolha de um investimento e de um parceiro no agronegócio merecem investigação cuidadosa

MAURO DE REZENDE LOPES

Os mecanismos de decisão de investimento e busca de parceria são, até certo ponto, desconhecidos. Existe todo um mundo difícil de penetrar, onde estão os processos decisórios dos dirigentes do agronegócio. As questões críticas – como eles decidem? Que fatores levam em consideração no processo decisório? Quais os fatores críticos que interferem na escolha de um investimento e um parceiro? – merecem investigação cuidadosa, para se tentar entender a cabeça dos dirigentes do agronegócio. Conhecendo como pensa a maioria dos empreendedores do setor, sintonizados com o tipo de fatores críticos que pautam as decisões de investimentos e parcerias no ramo, podemos nos preparar para estruturar nossas empresas e negócios para receber investimentos e parceiros. Está cada vez mais difícil sobreviver no agronegócio sem investimentos permanentes e bons parceiros. Além do mais, um negócio só terá realmente valor se passar pelo teste do mercado: encontrar quem nele invista ou parceiros dispostos a arriscar capital e negócio.

Esta pesquisa dá seqüência às anteriores[1] acerca de gestão estratégica no agronegócio, conduzidas pelo Centro de Estudos Agrícolas, nas quais procuramos penetrar a fundo no processo decisório dos dirigentes agroindustriais, levantando os fatores que os empresários do ramo levam em conta no momento de decidir empreender, investir ou escolher um parceiro em associações de negócios e capital ou no momento de formatar arranjos societários avançados para a exploração de negócios rentáveis.

A importância desta pesquisa se prende ao fato de que, com a globalização, tornou-se relevante investir de forma inovadora e competente, abrindo e ampliando horizontes do agronegócio, e também realizar no-



1. Que fatores você considera essenciais para garantir o sucesso de um investimento em um agronegócio?

A - FATORES TRADICIONAIS

Total de votos	Respostas
0	Disponibilidade de recursos integrais para o investimento, inclusive capital de giro
0	Haver tecnologia acessível e barata
0	Competitividade por localização estratégica em relação aos mercados
0	Porte do investimento ser compatível com o capital próprio
0	Estabelecimento rural/região adequados (solo, clima e relevo)
0	Logística bem concebida
0	Produzir com custos competitivos e liderança de baixo custo
0	Produzir com excelência operacional e planejamento organizacional
0	Empreendimento onde há infra-estrutura adequada
0	Plano de marketing
49	Outros nove fatores adicionais
49	**Total**

B - NOVOS FATORES

Total de votos	Respostas
0	Haver mercado para o produto. Informações estratégicas de mercado. Posição estratégica do produto no mercado. Foco no mercado (produto vendável e custo competitivo). Análise de tendência dos mercados. Um competente estudo de mercado
0	Competência administrativa e comercial. Equipe de alto desempenho e gestão estratégica
0	A empresa ter programa ambiental de conservação de recursos naturais (projeto não sujeito a risco ambiental)
30	Existência de um bom plano de negócios, documento de venda e visão do negócio
0	Qualidade do produto final. Empresa processadora de produto de alta qualidade. Liderança de qualidade para o mercado
0	Menor vulnerabilidade ao Custo Brasil (juros, encargos sociais e impostos) - analisar políticas públicas com cuidado
0	Mão-de-obra treinada e reciclada
0	Montagem de um Plano B, controle de variáveis impactantes, controle de cenários adversos
0	Uma competente análise do risco financeiro
0	Lograr transformar empregados em colaboradores
0	Manter foco e concentração, inovar e ser criativo no negócio e identificar novas oportunidades e novos produtos
0	Conhecer a estratégia dos concorrentes e o ambiente competitivo
0	Haver concorrência entre os fornecedores
0	Conseguir encontrar parceiros comerciais (fornecedores e compradores)
40	Outros sete fatores adicionais
70	**Total**

vas formas de associação de capitais, negócios e arranjos societários modernos em regime de parceria com outros indivíduos e empresas. O empresário do ramo industrial considera três fatores essenciais, em ordem de importância, na hora de investir: rentabilidade, risco e equipe. Não se sabe, contudo, como decide. Esta pesquisa insere-se na preocupação de entender

Está cada vez mais difícil sobreviver no agronegócio sem investimentos permanentes e bons parceiros. Além do mais, um negócio só terá realmente valor se passar pelo teste do mercado: encontrar quem nele invista ou parceiros dispostos a arriscar capital e negócio.

quais são esses fatores no ramo do agronegócio.

Análise dos resultados

O quadro I apresenta as respostas referentes aos fatores considerados essenciais para garantir o sucesso do investimento no agronegócio. Entre os fatores tradicionais, os dirigentes entrevistados elegeram cinco como críticos no processo de decisão do investimento: disponibilidade do recurso integral para o investimento; tecnologia; competitividade por localização; porte de investimento compatível com o capital próprio e o estabelecimento rural/agroindustrial competitivo em razão da escolha de uma região adequada (na agricultura com solo, relevo e clima adequados, e na agroindústria com localização estratégica no mercado).

Esses são fatores mais ou menos tradicionais, que não apresentam grande novidade a não ser em termos da hierarquia da importância relativa de cada um. Entretanto, os entrevistados apontam cinco outros fatores que apareceram de forma muito marcante nos últimos anos. O primeiro deles é que, além de haver mercado para o produto/serviço, a empresa tenha um posicionamento estratégico mercadológico. Em seguida, conferem muita importância à competência, administrativa e comercial, mas sob as formas de uma equipe de alto desempenho e capacidade de gestão estratégica.

O terceiro fator consiste em que a empresa tenha um programa ambiental de conservação de recursos naturais, para afastar o risco representado pela

Como foi feita a pesquisa

Esta pesquisa foi conduzida com cerca de uma centena de empresários do agronegócio em três regiões brasileiras, selecionadas em razão da dinâmica da atuação dos dirigentes do agribusiness no Brasil, onde os empresários estão ampliando investimentos e realizando parcerias de forma muito arrojada. As regiões escolhidas foram: Patos de Minas (MG), Cuiabá (MT) e Ribeirão Preto (SP). Nessas regiões os empresários estão mobilizados por um sucesso extraordinário em seus empreendimentos e por elevada auto-estima, o que os leva a pensar sempre em novos investimentos e novos parceiros.

Os empresários foram organizados em grupos de cinco ou seis participantes, dependendo da região, e foram propostas duas perguntas: que fatores você considera essenciais para garantir o sucesso de um investimento em um agronegócio? Se vou buscar uma parceria em um investimento no agronegócio, para fins de uma associação de negócios, associação de capital ou novo arranjo societário, quais as características mais importantes que um parceiro potencial precisa ter para ser considerado um bom associado ao meu projeto?

A dinâmica do processo de resposta seguiu o seguinte caminho: a) os empresários discutiriam alguns fatores, inicialmente, para responder a cada pergunta; b) negociavam entre si a hierarquia ou os fatores mais importantes, de forma a atingir um consenso a respeito das respostas. Não importava necessariamente o ponto de vista individual do empresário do agronegócio e sim que cada um expusesse seus critérios e fatores, discutisse com os demais e chegasse a um consenso acerca dos fatores mais importantes a mencionar.

A idéia é ter respostas referentes ao pensamento de toda uma comunidade de agronegócio, através de grupos pensando em conjunto, segundo critérios comuns para, em certo sentido, eliminar a grande variância de resposta que viria a partir de uma enquete com dirigentes individuais.

As respostas foram divididas em dois grupos. Os chamados "fatores tradicionais", nos quais estão respostas, fatores e critérios bem conhecidos e consagrados. O mérito do levantamento desse bloco de fatores tradicionais é hierarquizar pelo número de votos os fatores mais importantes.

A característica inovadora dessa pesquisa consiste em selecionar alguns critérios julgados fatores novos, isto é, fatores, critérios e valores que não existiam até a abertura comercial, a redução da interferência do Estado nos mercados agrícolas e a estabilização da moeda. Os fatores novos são aqueles trazidos pela globalização, pela estabilização da moeda e pela abertura comercial, que forçou o empresariado do agronegócio a adotar novos critérios de procedimento que não os já conhecidos. Ao longo da análise dos resultados esses pontos ficarão mais claros.

Finalmente, a coluna total de votos indica o número de empreendedores do agronegócio favoráveis a um fator ou critério, no universo total dos entrevistados (M. R. L).

Posicionamento mercadológico, equipes de alto desempenho, baixo risco ambiental, um bom plano de negócio e empresa processadora de produtos de alta qualidade são fatores novos no processo decisório dos empreendedores agroindustriais do Brasil.



destruição do meio ambiente, hoje fator crítico, principalmente quanto a produtos de exportação, pois o projeto não deve estar sujeito a risco ambiental. O quarto fator é a existência de um bom plano de negócios, documento de venda e visão focada do negócio. Por último, a qualidade da empresa como processadora de produtos ou sua liderança de qualidade no mercado.

Nos últimos 10 anos, posicionamento mercadológico, equipes de alto desempenho, baixo risco ambiental, um bom plano de negócio e empresa processadora de produtos de alta qualidade são fatores novos no processo decisório dos empreendedores agroindustriais do Brasil que contrastam com os fatores apontados como tradicionais.

O quadro 2 analisa os fatores que de-

2. Se vou buscar uma parceria – em um investimento no agronegócio, para fins de uma associação de negócios, associação de capital ou um novo arranjo societário –, quais as caracteristicas mais importantes que um parceiro potencial precisa ter para ser considerado um bom associado ao meu projeto?

A- FATORES TRADICIONAIS

Total de votos	Respostas
0	Situação financeira do parceiro/empresa parceira, liquidez e aportar capital
0	Negócio complementar ao nosso (extensão do nosso negócio com pesquisa e desenvolvimento)
0	Empatia com parceiro/empresa parceira
0	Capacidade de ampliar/dominar mercado
0	Confiança
0	Valores éticos, morais e cidadania
0	Domínio de conhecimento produto/serviço complementar ao nosso
29	Outros cinco fatores adicionais
29	**Total**

B - NOVOS FATORES

Total de votos	Respostas
0	Tenha iniciativa, acredite no negócio e se disponha a quebrar paradigmas – empresa inovadora
0	Aderir a um estatuto de governança (com participação acionária)
0	Trabalhe com planejamento estratégico e tenha visão estratégica
0	Aporte conhecimento necessário a nosso negócio
0	Melhor utilização de recursos e mão-de-obra
0	Visão compartilhada do negócio
0	Capacidade de agregar valor a nossos produtos
0	Capacidade de análise e avaliação de risco e de assumir risco
19	Outros quatro fatores adicionais
19	**Total**

verão ser levados em conta por parte dos empresários agroindustriais no processo de escolha de um parceiro ou de uma empresa parceira, para associação de capitais, de negócios e para a formação de um moderno arranjo societário. Novamente, classificamos as respostas em dois blocos: os fatores tradicionais, já conhecidos há muito tempo como critérios de escolha de parceiros, e os chamados fatores novos, que na verdade apareceram muito recentemente no quadro de referência de escolha dos empresários.

Entre os fatores tradicionais, os dirigentes elegeram como críticos a situação financeira do parceiro ou da empresa parceira, a liquidez e a capacidade de aportar capital em um negócio altamente complementar ao negócio próprio. Em seguida, empatia; capacidade de ampliar e dominar o mercado; confiança; valores éticos, morais e de cidadania e domínio do conhecimento de produtos e serviços complementar ao próprio empreendimento. Em certo sentido, são fatores tradicionais conhecidos antes da grande mudança do enfoque sobre como conduzir processos decisórios do agronegócio, depois da globalização.

Os fatores novos mencionados são muito interessantes. Em primeiro lugar, o parceiro ou empresa parceira deverá ter iniciativa, acreditar no negócio e se dispor a quebrar paradigmas – ser uma empresa inovadora como requer o mundo globalizado. Em segundo, aderir a um estatuto de governança, como forma de participação em um arranjo acionário. Terceiro, trabalhar com planejamento estratégico e visão estratégica, aqui entendida como capacidade de adotar ações e medidas destinadas a defender o próprio negócio. Em quarto lugar, o aporte de conhecimento necessário ao projeto, conhecimento estratégico. Em quinto, melhor utilização de recursos de mão-de-obra, no sentido de converter os empregados em colaboradores; em sexto lugar, ter uma visão compartilhada do negócio.

Merecem especial destaque, pela votação expressiva, os quesitos empresa inovadora, estatuto de governança, visão estratégica e conhecimento estratégico como fatores decisivos para a empresa do agronegócio do novo milênio. Ao lado dos fatores tradicionais, novos fatores com votação expressiva mostram como os dirigentes pensam e processam as informações; que referências os levarão a decidir e, em última instância, que fatores a empresa deve apresentar para se associar a empresas de outros parceiros; como deve se organizar para atrair novos investimentos e poder realizar novos investimentos no quadro agroindustrial que se avizinha.

Esta pesquisa pode iluminar o entendimento não só do processo decisório, mas também das formas de organizar uma empresa, dos fatores para ingressar nesse conjunto de empresários brasileiros de enorme capacidade de liderança e em novos investimentos em busca de parcerias no agronegócio brasileiro.

Nota

[1] Ver outros resultados de pesquisas similares em "Força estratégica". AGROANALYSIS, ago. 2002, p. 21-3; e "Ativos do conhecimento". AGROANALYSIS, set. 2002, p. 24-5.

MAURO DE REZENDE LOPES *é pesquisador, coordenador de projetos de pesquisa e cursos. mrlopes@fgv.br*