

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

ZYLBERSZTAJN, Decio (coord.) e outros. *Estudos de Caso em Agribusiness - o processo de tomada de decisões nas empresas brasileiras*. Porto Alegre, Editora Ortiz, 1993.

Maria Sylvia Macchione Saes (*)

Estudos de Caso em Agribusiness - o processo de tomada de decisões nas empresas brasileiras é o resultado de alguns dos trabalhos gerados nos dois anos de atuação do PENSA (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial), da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O livro, formado por um conjunto de sete artigos, todos voltados para o *agribusiness* brasileiro, descreve estudos de caso utilizando uma abordagem sistêmica para tratar de problemas concretos das empresas. Seguindo a mesma metodologia, é definida uma situação-problema em cada caso e, a partir de uma série de informações contidas nos textos e anexos (história da instituição, ambiente econômico em que está inserida, estrutura e desempenho da indústria), são apresentadas questões críticas ao leitor, conduzindo-o à reflexão. Estas questões vão em busca de soluções com respeito a decisões estratégicas das organizações, num ambiente dinâmico de integração e desregulamentação, no qual a eficiência não é alcançada a partir de um enfoque exclusivamente produtivista, e em que o preço não é a única variável determinante de competitividade.

(*) *Doutoranda do IPE/USP, professora da Universidade Mackenzie.*

Com esta proposta, o texto consegue aproximar a teoria à realidade, a universidade à empresa, o economista ao administrador. Por isto, ao ser dirigido a um público heterogêneo (professores, estudantes, empresários, executivos), os artigos adquirem uma originalidade fora do comum, inaugurando uma linguagem literária simples e coloquial em artigos científicos, tal como se pode perceber por esta sugestiva passagem: "*Uma tarde de verão, na cidade de Sete Lagoas(MG), seria apenas quente e calma para o doutor José de Leon, pesquisador em genética vegetal, caso não tivesse recebido aquele telefonema de Jardinópolis(SP), que iria mudar o eixo de sua atuação...*". A profundidade e a relevância das questões apresentadas durante a leitura demonstram que se pode tratar de forma simples e agradável problemas complexos.

Os textos também inauguram uma nova forma de chegar ao leitor ao inverter sua posição tradicionalmente passiva na literatura acadêmica. Aqui não é o leitor apenas um agente ativo, como também é o principal elemento na solução dos problemas propostos, estimulado a discutir e refletir acerca das decisões das estratégias das instituições enfocadas.

O primeiro artigo que abre os estudos de caso é o de Elizabeth Farina, "*SUCOOP: Diversificação Bem-Sucedida*". Trata-se de uma cooperativa paranaense que opera com negócios de carnes suínas e leite. A estratégia de crescimento adotada pela empresa em 1986, com a implantação de uma das maiores e mais modernas fábricas de queijos e a intensificação das atividades de fomento à produção de leite, colocam novos desafios à empresa. A determinação do número "ideal" de fornecedores; a necessidade de aumentar o investimento na área de comercialização e de desenvolvimento do produto, para atingir novos mercados; e a definição de como a empresa deve competir com a concorrência argentina, dada a futura integração dos mercados, são algumas das questões estratégicas que devem ser equacionadas, segundo a autora, para que a SUCOOP se prepare para enfrentar adequadamente a concorrência.

"*DINAMILHO: Aquisição de Empresa Genética Vegetal*", de Samuel Giordano, descreve a aquisição de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento de sementes de milho híbrido, a DINAMILHO, por uma cooperativa paulista, a CAROL. A aquisição de uma empresa de genética vegetal envolve uma série de problemas interessantes, como a falta de uma legislação de proteção aos direitos do melhorista, o grande tempo que leva para que o

produto desenvolvido chegue até o mercado e a necessidade de se estabelecer contratos de transferência de tecnologia. O autor discute se o contrato de transferência de tecnologia foi a melhor solução adotada pela empresa e qual seria a sua melhor estratégia comercial: incorporar novos produtos, diferenciar sua ação via serviços etc.

O terceiro artigo, de Susana Bierrenbach de Souza, "*AVITI: Associação dos Viticultores de São Miguel Arcanjo*", analisa o surgimento de uma associação de viticultores de São Miguel de Arcanjo (AVITI), após uma grave crise decorrente de uma malsucedida safra e agravada pela aceleração do processo inflacionário brasileiro, em 1985. Com o objetivo de defender os interesses de classe dos produtores, com a melhoria das suas condições sócio-econômicas, a Associação enfrenta o desafio de aumentar as margens de lucratividade e de internacionalizar as margens de comercialização. Estes desafios implicam tomadas de decisões, tais como o fortalecimento da marca da uva comercializada pela região, melhoria de qualidade, alteração da estrutura de comercialização, que, embora sejam facilmente apontadas, envolvem grandes dificuldades de implementação.

No quarto artigo, "*CEVAL: Diversificação e Busca de Valor Agregado*", de Ivan Wedekin e Luiz Antonio Pinazza, os autores se defrontam com a problemática de uma empresa que se expandiu de maneira rápida, vinculada principalmente a um único produto de exportação, a soja. A partir de 1986, depois de um grande prejuízo, a empresa decidiu diminuir sua concentração com as vendas de *commodity* para o mercado externo e se transformar numa companhia mais voltada ao consumidor final. A trajetória desta empresa revela mudanças de orientação estratégicas de uma empresa *commodity oriented* para uma companhia produtora e comercializadora de alimentos industrializados. A verticalização, com a entrada no ramo de margarinas e cremes vegetais, aves e suínos industrializados, óleo refinado; a mudança de razão social da empresa; e a criação de novas marcas foram algumas modificações estratégicas adotadas pela empresa. Apesar disso, a empresa ainda se defronta com questões graves, tais como a ociosidade do seu parque esmagador de soja, a perda da competitividade do *agribusiness* da soja, a adequação dos canais de comercialização à sua estratégia, e os prejuízos que persistem apesar de toda esta mudança de orientação.

Em a "*Cooperativa Agropecuária Holambra: Uma Organização em Mudança*", o autor, Rubens da Costa Santos, retrata a transição da modernização organizacional da Cooperativa de Holambra. Pautada anteriormente por uma estrutura divisional consolidada ao longo dos anos, a cooperativa parte para uma nova estrutura centrada em unidades de negócios. Os desafios que surgem desta mudança organizacional dizem respeito à dificuldade de adaptação do corpo diretivo e gerencial, que passa a ter maiores responsabilidades e independência. Acrescenta-se a esta problemática que os princípios cooperativistas se caracterizam por práticas participativas e a estrutura de unidades de negócios, ao contrário, prega a autonomia e a independência. Portanto, as questões que emergem deste caso estão relacionadas com a implantação bem-sucedida desta nova forma de gerenciamento, sem ferir os princípios cooperativistas.

No sexto artigo, "*Cooperativa BATAVO*", José Luiz Mejido analisa uma das mais importantes cooperativas brasileiras, a BATAVO, conhecida pela industrialização e comercialização de alimentos. Como ressalta o autor, desde os seus primórdios, em 1911, a BATAVO tinha como fundamento a noção de *agribusiness* integrado, com o pragmatismo de agregar maior valor na comercialização de seus produtos, o que lhe possibilitou firmar uma posição de destaque no mercado. No entanto, as modificações no cenário nacional e internacional propõem novos desafios, por exemplo as dificuldades de obter recursos financeiros, como ocorreu década de 70, sinaliza a necessidade de novas formas de associações e abertura de capital, que devem exigir alteração na estrutura social e estatutária do Grupo Batavo. Qual seria então a melhor estratégia a adotar? Como se reorganizar para abrir ao mercado financeiro? Deve a Batavo consolidar-se como empresa regional ou procurar novos mercados? Quais as oportunidades e as ameaças que surgiriam com o Mercosul?

O último artigo, de Elizabeth Farina, "*FRUNORTE: Desafiando Estruturas Internas e Externas na Produção e Comercialização de Frutas*", analisa uma empresa, no Vale do Açu, que com apenas 6 anos é a segunda maior exportadora de melões do Brasil. Duas grandes questões desafiam a expansão da empresa: a primeira está relacionada com a estrutura sócio-econômica e cultural da região do Vale do Açu, composta por uma população analfabeta que não valoriza o próprio trabalho; a segunda, à estratégia de comercialização: como levar o produto ao consumidor sem que se perca a qualidade no

caminho. A par destes problemas, a FRUNORTE, ao se especializar em um produto, se viu na necessidade de diversificar a produção de forma a ficar menos suscetível à variação da renda decorrente da variação da demanda. Qual seria, então, o grau adequado de diversificação que a empresa deveria adotar? Com relação à comercialização é interessante a verticalização para frente?

Desta forma, cada texto aborda uma realidade e sugere questões próprias, cabendo ao leitor propor soluções pragmáticas, como também fornecer subsídios na busca de novas referências e paradigmas teóricos para a compreensão das tomadas de decisões estratégicas das organizações modernas, num mundo dinâmico, cada vez mais integrado regional ou informaticamente.