

**AGRONEGÓCIOS
CENÁRIOS TURBULENTOS
ECONOMIAS EMERGENTES
ARGENTINA III**

CASO LOS GROBO

*... da Bessarábia até as pampas Argentinas... Imigrantes e empreiteiros rurais
construindo um Grupo de Agronegócios no século 20*

*Professor Héctor Ordóñez
Universidad de Buenos Aires
ordonezh@agro.uba.ar*

*Professor John Nichols
Texas A & M University
jpn@ag.tamu.edu*

JANEIRO 2003

Este constitui um caso prático em uma série de trabalhos, que estudam o funcionamento e a intervenção nos agronegócios nos cenários turbulentos das economias emergentes, Argentina III. Os mesmos estão orientados ao cenário Argentino da última década.

CASO LOS GROBO é o estudo de caso de uma família de imigrantes e empreiteiros rurais das Pampas Argentinas, que ao longo de cem anos vão evoluindo como produtores rurais, como armazenadores¹, como agroindustriais e finalmente consolidam um Grupo de Agronegócios nos cenários turbulentos de economias emergentes, o caso Argentino. No catastrófico panorama econômico da Argentina 2002, o Grupo se debate em progredir na formalização e institucionalização de suas operações de negócios. O Grupo, após décadas de crescimento e desenvolvimento, pergunta-se se é oportuna ou não a consolidação corporativa como alternativa para sobreviver e competir, no complexo ambiente local e no mundo de agronegócios cada vez mais globalizado.

PALAVRAS CHAVE: Agronegócios, negócios e economias emergentes, negócios e cenários turbulentos, reestruturação empresa familiar, consolidação corporativa.

Os autores agradecem à família Grobocopatel, a Adolfo e a Edith, a Gustavo e Paula, a Andréa, a Gabriela e Germán, a Matilde e Juan, todo o apoio recebido para a redação do caso. Os autores também agradecem a Ken Harling de Laurier University, Canadá e a Daniel Conforte de Universidad ORT, Uruguai. Fonte permanente de entusiasmo e conselhos.

CASO LOS GROBO²

1. APRESENTAÇÃO:

2. TEMPOS TURBULENTOS: DESDE A SEGUNDA REVOLUÇÃO DAS PAMPAS NA DÉCADA DE 90 ATÉ A CRISE INSTITUCIONAL ARGENTINA EM 2002.

2.1. UMA OLHADA RETROSPECTIVA: A PRIMEIRA REVOLUÇÃO DAS PAMPAS

2.2. DISCRIMINAÇÃO DAS PAMPAS

2.3. SEGUNDA REVOLUÇÃO DAS PAMPAS

2.4. CENÁRIO INSTITUCIONAL CATASTRÓFICO

2.5. SEGUNDA DISCRIMINAÇÃO DAS PAMPAS, ESTRATÉGIA DE AGRONEGÓCIOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

3. A HISTÓRIA DE LOS GROBO

3.1. IMIGRANTES DA BESSARÁBIA CHEGAM ATÉ AS PAMPAS

3.2. FILHOS DE IMIGRANTES, OS IRMÃOS E A TERRA.

3.3. LOS GROBO EMPRESA AGROPECUÁRIA FAMILIAR, OS ANOS 80

4. OS ANOS 90, O TRÂNSITO DA EMPRESA DE AGRONEGÓCIOS FAMILIAR PARA A COMPANHIA PROFISSIONAL DE AGRONEGÓCIOS.

4.1. A CONFORMAÇÃO DA REDE E O CRESCIMENTO EM ESCALA

4.2. A INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIA E O CONHECIMENTO

4.3. A ADMINISTRAÇÃO DO RISCO

4.4. AS BASES DE UMA NOVA ORGANIZAÇÃO

5. O DESFIO DO ANO 2002 E PARA O FUTURO

APRESENTAÇÃO:

A Los Grobo é uma companhia de agronegócios que opera em Carlos Casares, Buenos Aires, Argentina. Imigrantes da Bessarábia começam como empreiteiros rurais no centro das pampas argentinas no início do século 20. Após várias décadas, progrediram como produtores agropecuários no campo da comercialização, logística e armazenagem de grãos e como industriais moleiros, para finalmente conformar uma companhia que opera em distintos níveis da cadeia de fornecimento de agronegócios de forma inovadora.

Em 2001, Gustavo Grobocopatel, o maior dos quatro filhos de Adolfo (63), fez 40 anos. Nesse dia, em uma importante festa - onde participaram muitos amigos, provedores e clientes-, organizada por sua esposa Paula (37) e toda a família (sua mãe Edith (61) e suas irmãs Andrea (38), Gabriela (36) e Matilde (33)), com um simpático ritual lhe foi transferida "oficialmente" a condução dos negócios familiares. Para Adolfo constituía um importante logro: No começo do século 21, na melhor parte de sua carreira empresarial, conduzia suave, mas firmemente, os negócios da terceira geração, fechando quase um século de saga familiar. Meio século atrás, ficava o trabalho do seu pai como empreiteiro na produção de fardos de alfafa.

Gustavo é o CEO de um conjunto de empresas articuladas em volta à Los Grobo Agropecuária: Los Grobo Inversora, Sedas, Ama, San Cayetano, La Cotorra e Las Hortênsias com um volume anual de operações de 65 milhões de dólares. A Los Grobo Inversora é um moinho de farinha em Bahia Blanca, sudeste de Carlos Casares. A Los Grobo Agropecuaria é definida por Gustavo como "**uma operadora inovadora nos agronegócios**". O resto das empresas mencionadas são principalmente proprietárias de terras que produzem *commodities*, totalizando 20.000 ha.. A Los Grobo Agropecuaria está focalizada - segundo Gustavo - na "**originação de commodities, por própria produção ou por negócios com clientes**", produzindo em 70.000 há e com um forte apóio em serviços de fornecimento de insumos, armazenamento e assessoria. O destino das 400.000 toneladas originadas é a própria indústria de moagem, a exportação de especialidades y, fundamentalmente, a exportação e o consumo local de *commodities* agrícolas.³

Nos anos 90, os negócios familiares tinham crescido a par da segunda revolução das pampas. Um processo que quase triplicou a produção agrícola em uma década na Argentina, onde empreendedores como a Los Grobo tiveram muito a ver. A Argentina desenvolvia-se competitivamente ressaltando no mundo como líder na produção de alimentos. Porém, uma catastrófica crise institucional, precipitada em dezembro de 2001, expõe todo aquele desenvolvimento a um complexo quebre de todos os contratos, e a uma conflituosa situação em volta aos direitos de propriedade. Este novo cenário constitui uma forte ameaça e também acelera os tempos de abrir novos negócios e impõe o desenvolvimento de novas alternativas organizacionais.

Em junho de 2002, em Madrid, Espanha, Gustavo fechava as negociações de uma das primeiras exportações de especialidades da empresa, girassol alto oléico. Em setembro de 2002, discutia em São Paulo, Brasil, a oportunidade de realizar investimentos e negócios com grandes operadoras brasileiras. Este conjunto de novos negócios fez ele amadurecer uma idéia: a de reorganizar a Los Grobo elevando sua família ao nível de Diretório, e consolidar o grupo de uma maneira mais profissional e mais formal, fortalecendo os negócios locais, mas com o alvo no mercado global. Era uma estratégia diferente à desenvolvida historicamente por Adolfo, seu pai. Ele tinha dividido os negócios em diferentes empresas, diversificando os riscos.

Adolfo observa à distância a evolução das novas idéias de Gustavo e analisa a situação, mas não à luz de suas velhas idéias, senão no contexto da maior crise que afrontou em sua vida empresária na economia Argentina. Adolfo sempre dizia "*o objeto de meu esforço empresário tem sido sempre trabalhar duro e poder deixar uma grande fazenda para cada um de meus*

filhos”. Em mais de uma oportunidade reunia sua família, sua mulher e seus 8 filhos, e lhes explicava e inculcava a cultura da poupança e do controle de despesas. Deve sair desde cada uma de suas casas, do extremo zelo e cuidado. *“Quem não cuida do pouco, não cuida do muito”*

Na atualidade, Adolfo costuma dizer: *“com todas estas mudanças e todas estas novas realidades, acho que é necessário pensar em novas alternativas para organizar os negócios da família pensando em um futuro diferente”*.

2. TEMPOS TURBULENTOS: DESDE A SEGUNDA REVOLUÇÃO DAS PAMPAS NA DÉCADA DE 90 ATÉ A CRISE INSTITUCIONAL ARGENTINA EM 2002.

O entorno global de agronegócios é uma peça crítica, mas de evolução rápida, do quebra-cabeça estratégico que faz frente Gustavo. Além disso, a política agrária da Europa, Estados Unidos e Japão está baseada principalmente em subsídios que constituem restrições extraordinárias sobre o livre acesso ao mercado. O volume total de subsídios de estas três importantes unidades econômicas é semelhante ao volume total de alimentos e *commodities* agrícolas comercializados a nível mundial. O montante total de subsídios é de quase quatrocentos bilhões de dólares ao ano, mais de um bilhão ao dia.¹

O impacto real se vê nos preços do trigo, milho e soja pagados aos produtores argentinos sem nenhum tipo de subsídio e nos preços pagados aos produtores norte-americanos sustentados por múltiplos e variados programas de subsídios.²

A Argentina, tal como outras economias emergentes, está em uma crise competitiva como conseqüência, em parte, deste design de “as regras globais do jogo” estabelecidas pelas grandes economias. É verdade, porém, que existem muitos problemas internos, tal vez mais importantes ainda, responsáveis de semelhante falta de competitividade. Em uma situação como a que está atravessando atualmente a Argentina, a estratégia competitiva mais fatível para a indústria e os produtores locais, de fato para toda a comunidade de agronegócios, é desenvolver estratégias alternativas focalizadas em processos coletivos, visando aproveitar as iniciativas privadas para reorganizar a cadeia de fornecimento alimentar e de agronegócios.

Entre as questões que requerem atenção estão a criação de sólidas redes e agronegócios e a busca de economias de escala. Caberia considerar em alguns casos a busca de economias de especialização, a promoção de produtos de valor agregado e a organização de redes de fornecimento. Esta ação coletiva deve estar norteadas a reduzir os custos de transformação e os custos transacionais criando uma vantagem competitiva transacional. O Caso Los Grobo é um referente que apresenta uma operação bem-sucedida de agronegócios em uma economia emergente turbulenta. Poderá sobreviver esta tradicional empresa familiar agropecuária com sua estrutura atual?

2.1. UMA OLHADA RETROSPECTIVA: A PRIMEIRA REVOLUÇÃO DAS PAMPAS

Durante o século vinte, a Argentina teve três grandes paradigmas no âmbito institucional, político e socioeconômico. O modelo de exportação de *commodities*, o modelo de substituição da importação, desde o começo da década de 90, a abertura econômica e o ainda vigente desafio e a oportunidade de construir uma economia competitiva no âmbito mundial: o modelo pré-competitivo. (Ordóñez 1996/1998)⁵.

¹ Ver Cenário CLG 7 e 8

² Ver Cenário CLG 8, 9 e 10

No final do século dezenove, a democracia e as regras do mercado livre vigentes, bem como o paradigma de exportação agrícola evoluíram até o final de 1930. Durante o período 1880-1930, a Argentina era líder mundial em crescimento econômico e geração de riqueza abastecendo aos mercados internacionais com produtos agrícolas. A Argentina era um país rico que protagonizava o comércio internacional da época. A crise financeira global dos anos 30 e o fim da expansão da fronteira agrícola local esgotou o até então bem-sucedido modelo e abriu um novo cenário.⁶

Em 1912, a Argentina representava 60% do PBI latino-americano; agora apenas 10%. A participação ativa no comércio internacional posicionou a Argentina entre os primeiros do mundo. Então, a exportação de carne de vaca Argentina era seis vezes maior do que a australiana, relação que foi invertida na atualidade. O quadro ⁷ apresenta a chamativa produção agrícola da primeira parte do século até 1930.

Infelizmente, o ambiente comercial e a concorrência mudaram radicalmente, como se verá a seguir. Nos anos 60 subsequentes, com a ativa participação da Junta de Grãos, a intervenção do estado e as retenções, as regras de mercado foram postas de lado. A produção de *commodities* estava em parte estancada e praticamente não havia operações no mercado de futuros. Mais tarde, na década de 90, é possível observar um marcado incremento da produção agrícola. Ao longo da década, a produção agrícola foi duplicada, ultrapassando os 65 milhões de toneladas. Em relação com esta segunda revolução das Pampas, observa-se um ativo mercado de futuros com operações e volumes de contratos em aumento. Os impressionantes dados do período ilustram a correlação entre produção, concorrência e regras do mercado. Este período resulta essencial para compreender a atual sociologia do mercado. As próximas seções apresentam uma análise mais detalhada da cultura política e econômica desses tempos.

2.2. DISCRIMINAÇÃO DAS PAMPAS

Ao longo dos 60 anos subsequentes, 1930-1991, a Argentina alternou democracias fracas com ditaduras fortes, cenários políticos que compartilhavam o mesmo paradigma de estado benfeitor, com uma forte intervenção do estado, protecionismo, fraco império da lei, substituição de importações, inflação desenfreada e muitas vezes “hiperinflação”. O paradigma da substituição de importações finalmente acabou em uma crescente falta de confiança no peso e uma economia “dolarizada” de fato. Contudo, com a economia cada vez mais socializada durante este período, o modelo terminou como um produto deficiente, com baixo crescimento econômico e baixo volume de comércio exterior.

O miolo deste paradigma é que foram utilizados os réditos gerados pelas Pampas para promover a economia urbana através de um mecanismo duplo. De um lado, as retenções sobre o produto dos agronegócios transferiram ao estado uma grande quantidade de recursos, os quais foram reatribuídos a políticas de assistência, promovendo a indústria local como substituto das importações. Do outro lado, as retenções diminuíram os preços agrícolas para que os alimentos pudessem chegar até a classe trabalhadora com valores acessíveis. A regulamentação oficial e a intervenção do Estado definiam a arbitragem de preços relativos, os preços fixos e todos os preços de bens e serviços. De fato, o ponto central do paradigma de substituição de importações planejava um perfil estratégico de políticas públicas e comerciais. A formulação de políticas básicas da Argentina foi a expensas das vantagens comparativas das indústrias baseadas em recursos como a agricultura.

Uma democracia mais estável foi instalada durante a administração do Presidente Alfonsín (1983-1989), que pouco a pouco finalizou com aqueles 60 anos de alternar democracias fracas com ditaduras fortes. Esta administração, não obstante, também não pôde terminar com a

intervenção do estado, o protecionismo, a hiperinflação, as baixas exportações e os resultados econômicos deficientes que caracterizaram as décadas anteriores.

2.3. SEGUNDA REVOLUÇÃO DAS PAMPAS

A administração do Presidente Menem (1989-1999) criou um cenário pré-competitivo abrindo a economia à globalização, uma economia fundamentada na propriedade privada, em regras de mercado livre e de privatização de empresas públicas, que acabou com a hiperinflação graças à implementação de uma caixa de conversão que atou o peso com o dólar. A década de 90 teve uma economia estável e crescimento em volta à Lei de Convertibilidade (1 peso = 1 dólar). A dramática mudança institucional deste período centrada em reformas norteadas ao mercado e fortes incentivos de preços levou a um grande aumento da concorrência dos agronegócios.

Segundo o diagnóstico de Wainio & Raney, antes das reformas, os sucessivos programas fracos e ineficazes de intervenção do governo resultaram em longos períodos de instabilidade econômica marcados por um déficit público crônico, inflação endêmica e muito variável, e pouca capacidade de poupança e investimento. Os mesmos autores assinalam que as novas políticas tinham colocado o país no caminho da prudência fiscal e monetária que permitiu reduzir a inflação e estimular o investimento privado.

A reforma do estado, as privatizações, a transparência econômica e a desregulamentação total que estabeleceu regras de mercado e direitos sobre bens, constituíram os fatores chave da mudança institucional na década de 90. Foram eliminadas as Juntas nacionais de Carne e Grãos e a intervenção do estado nos mercados de agronegócios chegou ao seu fim. A privatização de portos, trens, petroleiras, empresas de energia, sistemas de comunicação, autovias e sistemas rodoviários, aumentou a concorrência e reduz os custos dos agronegócios. As retenções sobre a importação e as tarifas de importação foram definitivamente eliminadas nos agronegócios. Com a caixa de conversão (1 peso = 1 dólar) também se finalizou com a manipulação do tipo de câmbio e com isso as distorções entre preços locais e internacionais. As políticas centrais impulsionaram a concorrência aumentando as vantagens comparativas e o investimento em recursos locais.

Nesta década, a Argentina consolidou-se entre os cinco primeiros exportadores de *commodities*: trigo (5to), grãos grossos (2do), soja (3ro), farinha de soja (1ro), óleo de soja (1ro), semente de girassol (3ro), farinha de girassol (1ro), óleo de girassol (1ro), mel de abelhas (5to). Esta enorme produção agrícola foi obtida em 24 milhões de hectares de terra arável.⁹

O aumento da produção agrícola é ilustrada nos gráficos ¹⁰ e o impacto da revolução em exportações em agronegócios no gráfico ¹¹. Um dos fatores chave na segunda revolução das Pampas foi a introdução do plantio direto e das variedades de soja resistentes aos herbicidas. Esse pacote tecnológico teve um efeito extraordinário na criação de riquezas para o produtor argentino apesar do protecionismo e dos subsídios em outras partes do mundo.¹² Por outro lado, os preços dos agroquímicos diminuíram como resultado da concorrência firme entre as empresas internacionais.³ Ao mesmo tempo, a redução de preços incrementou o uso de fertilizantes e de outros insumos.¹⁴ A capacidade de armazenamento também foi aumentada e a logística nas zonas portuárias e nas atividades relacionadas portas afora foi expandida e aperfeiçoada.

Apesar de todas estas reformas e a conseguinte melhora da concorrência nos agronegócios, a economia local se manteve marginal com alta evasão fiscal, muitas irregularidades na alfândega, anomalias no sistema, etc., por uma quantia estimada, segundo algumas pessoas, de 40 mil

³ Ver cenário CLG.

milhões de pesos ao ano. Quase 15% do PBI anual operava fora dos mercados oficiais, sendo o principal gerador da atividade comercial local.

Não obstante, os avanços na consolidação do modelo democrático de governabilidade (Alfonsín 1983-1989) e o desenvolvimento de regras de livre mercado (Menem 1989-1999), durante os últimos quinze anos do século vinte, o contrato social entre o estado e a sociedade continuava sendo fraco. Nem a economia nem as instituições tinham a suficiente força para criar emprego sustentável e concorrência, não logrando impor o império da lei ou um poder judiciário forte para estabelecer um novo contrato entre o estado e a sociedade. A escassa arrecadação fiscal para cumprir com os compromissos do governo necessitava a ajuda constante de empréstimos externos e locais, o qual levou a um maior endividamento. O governo era claramente ineficiente e nada transparente. Quanto à sociedade em geral, as famílias e as empresas evadiam impostos, faziam contrabando e não cumpriam com a legislação previdenciária. Constantemente perpetravam manobras para tirar vantagem adicional do governo.

A administração de De la Rúa (1999-2001) devia supostamente restaurar o império da lei, assegurar a transparência e pôr fim à corrupção dos cidadãos e do governo. Alguns dos logros democráticos de Alfonsín e as reformas pró-mercado livre de Menem foram mantidos. Porém, seguiram subjacentes os infortúnios com a incapacidade do Estado e das instituições políticas, legais e econômicas.

2.4. CENÁRIO INSTITUCIONAL CATASTRÓFICO

A administração de De la Rúa durante 2001 não conseguiu se aferrar à importante âncora da década anterior, a caixa de conversão. Não havia um orçamento fiscal sustentável e Economia usava as reservas do Banco Central para cumprir com os pagamentos da dívida interna e externa e fazer frente à crise financeira dos bancos. Devido à má administração do que era percebido como o principal contrato fiscal e monetário da sociedade Argentina, a convertibilidade (um peso=um dólar) finalmente explodiu em janeiro de 2002. No entanto, entre Natal de 2001 e começo de 2002, antes da assunção do Presidente Duhalde, o Congresso nomeou mais outros três presidentes. A crise institucional argentina produziu cinco presidentes em quinze dias¹⁶

Segundo Schuler, “A Argentina chegou a ser um dos países mais ricos do mundo. Uma e outra vez, sem embargo, seu cidadãos escolheram – o toleraram – dirigentes que não sabiam como criar e preservar a riqueza. A crise monetária e a depressão econômica da Argentina constitui o resultado de esta desastrosa falta de entendimento.”¹⁷

O autor da reflexão que precede mencionou também que os economistas nacionais e estrangeiros incorreram em má práxis profissional, obsessivos com a política monetária e os problemas relacionados com a moeda, e muito poucos advertiam o efeito mutilador das altas taxas de impostos que desalentavam a produção e estimulavam a evasão fiscal. Em semelhante cenário distorcido, de repente as instituições deixaram de agir com responsabilidade perante a economia e a sociedade. A poupança, o investimento, a despesa, a moeda nacional, o comércio exterior e nacional, os direitos sobre os bens, o império da lei, todos foram limitados e distorcidos.

Em dezembro de 2001 e começo de 2002¹⁸ a mudança institucional apocalíptica quebrou as regras econômicas vigentes. Desataram-se sérios conflitos de interesse entre praticamente todos os atores locais. O caótico colapso institucional deixou o Estado e à sociedade sem pontos de referência e a vida cotidiana se paralisou de repente. O jogo é agora a ação coletiva negativa, a confrontação permanente de diferentes grupos de interesse que querem se tornar vencedores.

O paradoxo é que o resultado da luta é um pequeno número de vencedores concentrados e um enorme grupo de perdedores atomizados.

Os pontos principais que caracterizam a ruptura institucional foram o *default* do governo, o “*corralito*”¹⁹, a desvalorização do peso ²⁰ e finalmente a “pesificação assimétrica” ²¹ de transações, poupança e empréstimos e, em consequência, a dissolução do valor da dívida privada. Por último, o “*corralón*”, o congelamento total e a confiscação parcial da poupança privada.

Schuler, anteriormente mencionado, atribui a crise atual a três causas principais:

- O aumento da dívida. Em 1995, Menem finalizou seu primeiro mandato, logo cumpriu seu segundo período presidencial, concluiu as reformas e perdeu tempo e recursos norteando para um inconstitucional terceiro período. Em semelhante cenário, aumentou o déficit público e a dívida pública e foram designados abundantes benefícios para os magnatas políticos regionais. Todo esse processo deixou a economia Argentina em uma posição muito fraca.
- Aumento de impostos. Durante o governo de De la Rúa aumentou o imposto de renda na fonte, seguido do imposto sobre a riqueza, logo os impostos especiais sobre o tabaco, as bebidas e os automóveis e, finalmente, o imposto às transações financeiras.
- Incerteza perante a flutuação do peso. Cavallo permitiu deixar flutuar o peso colocando, em parte, o Euro e o Dólar na mesma cesta da caixa de conversão.

A trágica combinação de uma dívida enorme, aumentos nos impostos, incerteza da caixa de conversão e um panorama no qual prevalecia cada vez mais a falta de responsabilidade monetária e fiscal, foi avançando até chegar a vários tipos de trocas com o sistema financeiro. Primeiro a “blindagem” ²² no início de 2002 e depois a “megatroca” ²³ no final de 2001, ocasionaram um corrida bancária e um drástico aumento das taxas de juros. Os capitais sumiram da Argentina, causando um perda drástica de reservas ao Banco Central. O suporte financeiro não foi suficiente e uma desenfreada crise de credibilidade tinha sido disparada. O final da história: Default da dívida pública e crise da dívida privada.

A ruptura institucional e o colapso monetário despregaram o choque apocalíptico de distintos grupos de interesse na busca de uma posição ganhadora no jogo global de soma zero. A situação atual ²⁴ como um marco institucional “pré-estado” onde distintos “bandos” lutam por dominar em uma economia estancada. Como praticamente não há instituições modernas como parte da vida cotidiana, as regras do jogo são escassas e os atores se comportam segundo seu poder no mercado e seus próprios interesses.

Segundo Williamson, “em um cenário semelhante, o desempenho econômico é deficiente, com custos de transação imprevisíveis.” Há ineficácia, ineficiência e muito desperdício; em resumo, ausência de “economias de primeira ordem”. Segundo North, por outro lado, “as instituições importam” e, evidentemente, “as organizações importam”.²⁵ (Khallil 1995). Lamentavelmente este princípio tem ficado plenamente demonstrado durante a crise econômica Argentina.

2.5. SEGUNDA DISCRIMINAÇÃO DAS PAMPAS, ESTRATÉGIA DE AGRONEGÓCIOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

A política da administração de Duhalde, posterior ao default de dezembro de 2001, pode ser resumida da seguinte forma: A desvalorização desenfreada do peso, a pesificação assimétrica dos depósitos e os empréstimos, e o confisco parcial dos depósitos e fundos de pensão. Todos

esses progressos, a pesar da paralisação contratual generalizada, geraram uma importante transferência de riquezas entre os distintos agentes, a qual aconteceu de forma caótica, criando uma espécie de "dirupção social", com muitos perdedores e muito poucos ganhadores.

Objetivando recuperar receita pública foram introduzidas novamente as retenções. Os agronegócios, a energia, a mineração e o petróleo devem pagar um imposto de 20% sobre as exportações. Estes setores representavam quase um 80% do total de exportações da Argentina. 50% corresponde só a agronegócios. Foram introduzidos controles de câmbio, novos impostos e regulamentações com muito pouca coordenação e com mudanças diárias. A descrição corresponde a Schuler, mencionado anteriormente.

Neste cenário, as políticas públicas visavam novamente expropriar recursos da renda que geram os agronegócios, destinando esses recursos a setores menos competitivos da economia e o governo. Isto significa que estamos novamente perante um ciclo de mudanças institucionais que norteiam os negócios e as políticas em contra das vantagens comparativas existentes, em um intento por criar uma espécie de estratégia competitiva irracional contrária aos verdadeiros recursos locais. Os agronegócios, que demonstraram ser altamente competitivos, voltam a ser objeto de discriminação por parte das políticas. Porém, é o único setor, conjuntamente com outras exportações, capaz de criar negócios e riquezas em meio ao caos.

Embora o setor de agronegócios está exposto à pressão do crédito, o produto negociável dos agronegócios será beneficiado no curto prazo. As terras agrícolas serão consideradas também como bens negociáveis e serão apreciadas por sua competitividade tal como commodities negociáveis.²⁶ No curto prazo, pode se falar de uma espécie de rentabilidade alucinada que logo será reduzida pelo aumento percentual das retenções e toda classe de controles sobre a exportação. As políticas centrais que se opõem às vantagens comparativas e se concentra na captura dos réditos dos agronegócios serão fortalecidas no futuro.

Schuler identificou os problemas mais importantes para a reestruturação do crescimento econômico: a moeda, o sistema financeiro e o sistema impositivo. Posto que não há confiança na moeda nem no sistema bancário, as pessoas não desenvolvem as atividades econômicas normais de comprar, vender, poupar, investir, necessárias para crescer e gerar emprego. As complexas, abnormais e altas taxas de juros desanimam os esforços produtivos e estimulam a evasão. A corrupção desenfreada e uma alternativa à transparência.

A privatização surgiu como os monopólios sem o controle da concorrência, a atividade econômica degenerou em contrabando, a reforma do estado se reduziu à corrupção, as regras do mercado sucumbiram à prebenda e à procura de proveito, e a caixa de conversão se deteriorou por falta de coerência fiscal e monetária. Todos os potenciais logros da década de 90 foram se perdendo.

No último relatório do IMD-Harvard (World Economic Fórum) sobre competitividade, a Argentina está no último lugar, número 49, enquanto que em 1998 ocupava o lugar número 30²⁷. Transparency International, organismo internacional a cargo do tema da corrupção, coloca à Argentina na posição 57,5 lugares mais abaixo que em 2001.²⁸ A Argentina está descendo em ambas as classificações, muito mais do que outros países internacionais. Neste caso, se o último diminui a importância. De fato, existe uma corrente de opinião entre os dirigentes da Argentina que associa o estalido institucional com uma qualidade judiciária e institucional deficiente, com um alto nível de corrupção, pouca transparência, falta de competitividade e pobreza.

Esse é, sem dúvida, um caminho ilógico e trágico, desde a segunda revolução das pampas na década de 90 até a crise institucional Argentina generalizada em 2002.

3. A HISTÓRIA DE LOS GROBO

A história de Los Grobo, como família e agricultores, não é única nas pampas argentinas. Porém, para os imigrantes de começo de século o acesso à terra não foi “democrático” como no oeste americano. A grande fazenda, o latifúndio, era o regime de posse da terra mais difundido. Os imigrantes só tinham acesso à agricultura através de um contrato de arrendamento por três anos em essas grandes propriedades. O acesso à terra era difícil e complexo. Muitos dos originais imigrantes que iam para o campo, ao não ter acesso à terra regressaram ao porto, foram às cidades e muitos regressaram aos seus países de origem. Um processo diferente se apresentou nos Estados Unidos.²⁹

Os imigrantes de origem judeu só tinham acesso à terra dentro dos programas de colonização, cujo exemplo mais difundido foi o do Barão Maurício Hirsch, a Jewish Colonization Association. Foi em Carlos Casares onde se assentou a primeira destas colônias em 1891, a Colônia Maurício. Com o tempo, muitos desses imigrantes, sem apego cultural à terra, regressaram às cidades para se estabelecerem como comerciantes e criarem uma geração de filhos de profissionais que prosperaram na Argentina do século XX. Os Grobocopatel constituem uma das últimas ondas de imigrantes judeus, que deram origem a um grupo socioeconômico cultural de fortes raízes na Argentina conhecido como “os gaúchos judeus”. Constituem ainda um dos poucos grupos dessa onda, bem sucedido nos negócios do campo.

3.1. IMIGRANTES DA BESSARÁBIA CHEGAM ATÉ AS PAMPAS

Abraham Grobocopatel e seu filho Bernardo chegaram à América em 1910 procedentes da Bessarábia. Passaram alguns anos no Brasil e logo decidiram seguir até Argentina. Foi assim como Bernardo, o fundador, ancorou finalmente no ano 1912 em Carlos Casares. Abraham, o pai, padecia de uma forte surdez e nunca aprendeu espanhol. Essa razão levou a Bernardo a um protagonismo pouco comum para uma criança. O assentamento da JCA era a Colônia Maurício, cujo desenvolvimento estava em plenitude. A terra original estava já adjudicada aos primeiros colonos, sem espaço para novos. Bernardo, de apenas 9 anos, não teve acesso à porção de terra que correspondia a todos os que se incorporavam a aquele projeto.

Como tantos outros colonos, quando a terra lhe foi negada, Bernardo se desempenhou em distintas tarefas rurais, até que se consolidou como empreiteiro rural. Durante muitos anos trabalhou como empreiteiro rural, mais precisamente na produção de pasto seco para forragem. Não havia ainda tratores no campo Argentino, eram épocas de tração ao sangue e o pasto era o combustível desses tempos. Nesse momento, 1930, relacionou-se com José Pisarevski, homem de muito dinheiro e principal propulsor do Girassol³⁰ para uso industrial. Conjuntamente com esse protetor desenvolveu importantes campanhas como empreiteiro e “pasteiro”. Chegou a ter mais de 300 pessoas ao seu cargo e mais de 150 medas de 50 ton cada uma. Passavam os anos e também os quilômetros que Bernardo percorria em seu *sulky*, coordenando quadrilhas de obreiros nas tarefas do campo.

Na década de 50, o acesso à terra virou mais fácil e além disso, a mecanização agrícola foi consolidada. No ano 51, Bernardo comprou seu primeiro trator, Massey Harris e uma enfardadeira John Deere. O primeiro campo de 146 ha. foi comprado por Bernardo em 1959 e a melhoria foi introduzida junto à companhia de seus filhos homens. Com Samuel e Adolfo, de grande estímulo e apego pelas tarefas rurais, foi incorporada a primeira mecanização, a agricultura e a forragem. Da mesma forma, foi começada a comercialização direta dos produtos. Em 1965, eram produtores e comerciantes de cereais, oleaginosas e forragem (fardos de pasto).

Em 1967, quando morre Bernardo aos 62 anos, deixa para seus três filhos - Samuel, Adolfo e Jorge - 546 ha. de campo e uma dilatada trajetória em negócios de campo. O crescente prestígio comercial de Bernardo e seus filhos gerou uma complexa rede de conhecimento territorial, de fazendeiros, chacareiros e colonos que sabiam da vocação da família para o esforço e o trabalho.

3.2. FILHOS DE IMIGRANTES, OS IRMÃOS E A TERRA.

Em 1972, os Irmãos Grobocopatel eram reconhecidos como do grupo dos “produtores líderes” de Carlos Cassares. Em 1976, eram proprietários de 4.500 ha. e tinham ainda uma atividade comercial em distintos “frutos do país”, cereais, oleaginosas, forragem, etc. Samuel se retira da sociedade dos irmãos com 1500 ha. e se dedica à vida rural como produtor agropecuário. Adolfo e Jorge ficaram com 3000 ha. e com toda a atividade comercial. Jorge, o irmão menor de 57 anos, integra-se ativamente em esses anos. Com sua chegada em 1973, começa o negócio formal de armazenagem³¹ de grãos, com nova dinâmica comercial e flexibilidade nos negócios. Mudando a relação tradicional do negócio na área de Casares. Para finais da década de 70, a GROBOCOPATEL HNOS era reconhecida como um dos maiores armazenamentos da zona. Em uma década, a sociedade teve um importante crescimento comercial e patrimonial. Adolfo, presidente da Sociedade, estava orientado à produção e Jorge à área comercial. A experiência do irmão maior Adolfo era completada com o entusiasmo do jovem Jorge. Samuel não se incorpora nesta sociedade e fica trabalhando no campo. A chegada de Gustavo, estudante de agronomia, influi positivamente na inovação tecnológica, começa-se com o cultivo de soja e a informática, sendo a sociedade pioneira na zona.

Em 1984, diferenças de estratégias de negócios e políticas comerciais levam a Adolfo e a Jorge a se tornarem independentes nos negócios. Jorge fica com GROBOCOPATEL HERMANOS. Dessa divisão, Jorge se reserva a planta de armazenagem de 10.000 ton. e 3.000 ha. de campo. Adolfo funda uma nova empresa, **LOS GROBO AGROPECUÁRIA** e se reserva 3.500 das melhores hectares agrícolas da velha firma. Na divisão, os irmãos privilegiam suas velhas estratégias pessoais, Jorge no comercial e Adolfo no produtivo. Adolfo incorpora a seus filhos maiores no trabalho cotidiano. Gustavo, Engenheiro Agrônomo e Andrea, Licenciada em Economia. Com essa atitude, Adolfo funda a cultura da empresa sobre dois valores, a família e o profissionalismo. Adolfo, ao fundar **LOS GROBO AGROPECUÁRIA**, estava já com 45 anos. Com um importante patrimônio em propriedades rurais e uma forte aliança com seus filhos, conjugava-se profissionalismo com sua experiência e capital. As terras agrícolas e a ampla rede de estrutura territorial de relacionamentos comerciais com provedores e clientes, principalmente outros produtores.

3.3. LOS GROBO EMPRESA AGROPECUÁRIA FAMILIAR, OS ANOS 80

Em 1984, **LOS GROBO AGROPECUÁRIA** era uma empresa agropecuária familiar de médio porte, onde trabalhavam 4 pessoas na administração, dispunham de um caminhão e um escritório numa oficina reformada, que fazia as vezes de depósito em Casares. A maior parte do negócio girava em volta às 3.500 ha. dos melhores campos do oeste da Província de Buenos Aires. As primeiras medidas tomadas foram melhorar a eficiência interna na produção agropecuária. A estratégia foi aumentar a eficiência, a produtividade, trabalhar sobre menores custos e maiores rendimentos recorde, etc.. Foi armado um equipamento com ferramentas agrícolas próprias, experimentou-se em lavouras conservacionistas, incorporou-se a soja, a fertilização, as produções de carne subiram de 250 a 400 kgs/ha anual com o uso de elétricos e suplementos alimentares, etc. A atividade comercial foi sustentada com a armazenagem de cereais. A armazenagem própria foi estabelecida em 1985 com a compra de uma planta de 1.000 ton. Em 1987 foi adicionada mais outra planta de 2000 ton. e no início do anos 90 com a aquisição de 5.000 ton. totalizavam 8.000 ton. de armazenagem próprio. A disponibilidade de armazenagem potenciou o negócio da armazenagem de grãos plasmado em 1985.

Nos primeiros anos, com a experiência de Adolfo e a contribuição dos jovens profissionais Gustavo e Andrea, **LOS GROBO AGROPECUARIA** se transforma em uma eficiente empresa agropecuária, familiar e profissional.

Em 1985, realiza agricultura em campos próprios e explora a agricultura de contratos através de sementeiras associadas. Em 1986, aconteceram dos fatos concorrentes: Inflação e hiperinflação e paralelamente a inundação na zona oeste da província de Buenos Aires. Ambos os eventos deixam marcas agronômicas e econômico-financeiras. Nesses anos, muitos produtores deixaram de produzir diretamente e muitos campos foram oferecidos em aluguel. A experiência agronômica e de relacionamentos comerciais consolidada em **LOS GROBO AGROPECUÁRIA** facilitou o desenvolvimento de uma incipiente rede de agronegócios por contratos. Os primeiros contratos estavam relacionados com a sementeira de plantios agrícolas em troca pela implantação de pastagem nos velhos campos inundados. Esta experiência os motivou a seguir semeando fora dos campos próprios, e armar uma escala de trabalho mais eficiente. Os efeitos da hiperinflação e as marcas das inundações permitiram realizar várias operações imobiliárias de compra e venda de campos. A crise encontrou a empresa ordenada administrativa e financeiramente, e constituiu uma fortaleza perante as oportunidades do ambiente. Distintas operações imobiliárias, entre 1989 e 1993, incrementaram a propriedade rural familiar em mais de 9.000 ha. na área de Casares; a empresa começou a se capitalizar.

Comentava Gustavo sobre aqueles anos: **“No final dos anos 80 e começo dos anos 90, a ordem da empresa e as grandes mudanças permitiu realizar muito bons negócios imobiliários, comprar campos baratos e vendê-los caros. Campos que eram pagados em duas colheitas devido ao aumento de preço dos grãos e sua oportunidade de venda, etc.. Isto permitiu a compra de muita terra e aumentar o capital de trabalho”**

Agregava Andréa, responsável de administração e finanças: **“por outro lado, o diretório de Los Grobo não realizou saques durante toda a década de 80. Os benefícios foram reinvestidos no aumento de produção e infra-estrutura. Quando promovemos a solicitação de créditos em 1995, a estratégia de financiamento foi se endividar a curto prazo (taxas mais baratas e sem garantias), e não além do cancelável com estoques disponíveis. O crescimento foi conduzido à margem do sistema financeiro. Em algum caso, o sistema financeiro impulsionou determinados negócios temporais, potenciando os benefícios. Construímos plantas de silos com créditos apenas com a assinatura a 180 dias, para serem pagos com a primeira colheita”.**

Adolfo lembra aqueles anos: **“Embora levasse muitos anos de produtor e comerciante agrícola, semear numerosos campos não era do que mais gostava. O risco me parecia muito alto. Sempre me senti mais à vontade fazendo negócios, comprando campos, engordando novilhos. Mas Gustavo e também Andréa, me estimularam naqueles anos a semear mais hectares e armazenar mais grão”**

A empresa agropecuária familiar dos anos 80 estava parcialmente profissionalizada, capitalizada em terras; acrescentando sua capacidade de armazenagem, e semeava mais de 5.000 ha. de campos contratados. Na década de 80, a zona tinha sido vítima de grandes inundações e a economia tinha passado da inflação para a hiperinflação, e o país da ditadura para a democracia. A empresa subsistiu a todas essas mudanças e estava em marcha. Em condições de tomar novas oportunidades de negócios.

4. OS ANOS 90, O TRÂNSITO DA EMPRESA DE AGRONEGÓCIOS FAMILIAR ATÉ A COMPANHIA PROFISSIONAL DE AGRONEGÓCIOS.

Em outubro de 1991, uma profunda mudança institucional aconteceu na Argentina com as privatizações, a abertura econômica, a desregulamentação e a reforma do estado. O primeiro efeito das mudanças foi observado na estabilidade, relacionada com a Lei de Convertibilidade. Determinam as regras do jogo do mercado para a formação dos preços de todos os bens e serviços. O final das retenções³², a defesa do direito de propriedade, a desaparecimento das Juntas reguladoras de Grãos e Carnes gera um forte impacto positivo nos agronegócios. Uma forte mudança institucional que deu origem à segunda revolução das pampas quase se triplicou a produção agrícola. A abertura institucional facilitou a inovação tecnológica e organizacional nas agro-empresas argentinas, introduzindo tardiamente a industrialização da agricultura. Desde a biotecnologia até a agricultura conformada por redes de contratos.

O crescimento e desenvolvimento dos negócios familiares dos Grobocopatel aconteceu nesse contexto de mudanças positivas. Desencadeia-se uma evolução desde a empresa de agronegócios familiar consolidada nos anos 80 até a companhia profissional de agronegócios dos anos 90; com a incorporação de gerentes profissionais e o apoio de distintos setores externos específicos para resolver a gestão de negócios.

4.1. A CONFORMAÇÃO DA REDE E O CRESCIMENTO EM ESCALA

Gustavo descreve o cenário de negócios no início dos anos 90: *"Em 1991 o Plano de Convertibilidade trouxe novos desafios, o aumento do preço de cereais, os mercados de futuros, um aumento do custo argentino (serviços, mão-de-obra, juros) e o fim da utilização da inflação como ferramenta para conseguir utilidades"*. Em função dessa realidade, Gustavo explica a estratégia a seguir no início dos anos 90: *"O único caminho possível foi o crescimento em escala e a eficiência. A década da convertibilidade originou imensas oportunidades antecipando-se aos acontecimentos. Os aumentos de preços de grãos foram aproveitados porque estávamos muito posicionados na produção. A queda de muitos concorrentes, primeiro armazéns locais e a liberação de terras de muitos provedores que se retiram da atividade, tornou-se uma oportunidade para nós"*.

As grandes mudanças climáticas e socioeconômicas dos anos 80 e 90 tinham gerado no campo argentino uma situação singular. A agricultura sem subsídios altamente competitiva engendra uma série de empresários pequenos e médios que realizavam distintas atividades por contrato na agricultura, a sementeira, a colheita, a pulverização de cultivos, todos eles concorrendo entre si por preço e por serviço. Muitos produtores afastados da atividade ofereciam suas terras em aluguel. Nos anos 90, observa-se no campo argentino um dinâmico mercado de todos os serviços e produtos. A concorrência torna a agricultura Argentina fortemente competitiva. Conseqüência das vantagens comparativas e do pleno funcionamento de distintos mercados, de contratistas diversos e de terras.

Nesse ambiente de negócios, Los Grobo cresce devido à conformação de uma rede de originação com forte base no território, no geográfico e com os produtores, segundo Gustavo: *"As sementeiras associadas melhoraram o posicionamento. A estratégia de crescer com parceiros locais otimizou o controle do território, da originação, da qualidade e a produtividade do mesmo. A aparição de novos contratistas possibilitou a terceirização de muitos trabalhos"*.

Gustavo descreve a companhia: *"É uma rede, fortes nós locais e uma central coordenadora focalizada em originar cereais e oleaginosas. Com três grandes Unidades de Negócios: Comercialização, Produção Agrícola (ambas duas garantem a originação) e Serviços de Apóio (logística, armazenamento, insumos, serviços de assessoria)."*⁴

⁴ LGC EMPRESA 2

A originação tem a ver com a superfície semeada. Diz Gustavo: *“Entre 75% e 80% da receita pertence a Los Grobo, o resto é para diversos parceiros, donos de terras ou contratistas. Durante a campanha 1995/96 foi 65% do total semeado. O crescimento da primeira metade da década se deve à rentabilidade obtida e ao total reinvestimento em agricultura. A partir de 1995/96, a descida de preços e a necessidade de melhora dos sistemas administrativos levaram a tomar uma posição mais cauta, com um crescimento que se retoma a partir das últimas campanhas”*. A estratégia esteve baseada na formação de uma rede de contratistas com conhecimento territorial, esses contratistas podem ser parceiros investidores ou prestadores de serviços à rede.³⁴

Toda a rede se mantém em uma forte área de influência, no centro e no sudeste ou sudoeste da província. As áreas de produção podem ser vistas no mapa.⁵ Em cada área há um responsável técnico. Em 1991 se desenvolve o sistema de “franqueados” e as filiais. Os responsáveis cumprem tarefas técnicas e comerciais, são unidades chave da rede. Nos últimos anos foram adicionadas as áreas do leste de Buenos Aires, leste de Córdoba e Chaco. Está previsto crescer até o sudeste e noroeste de Buenos Aires. A administração esta totalmente descentralizada. Cada responsável carga desde seu local de trabalho a informação e é recebida on-line pelo sistema central. As áreas de influência tem gerado a rede de filiais. Nesses escritórios se compram grãos, vendem-se insumos e se realizam contratos comerciais.⁶ Por outro lado, o sistema de filiais está sustentado pelos “Centros de Serviços Regionais” que contêm plantas para o armazenamento e acondicionamento dos grãos, depósito de agroquímicos e fertilizantes e espaços para a capacitação dos produtores. A evolução na capacidade de armazenamento é constante.⁷ Um dos investimentos centrais para os próximos anos são estes Centros. Semelhante ao realizado em Guaminí no ano 2000 por dos milhões de dólares.⁸

“A minha política sempre foi a seguinte: primeiro se cria uma área de produção e um grupo de clientes, ali começa o trabalho na filial, e quando o volume é importante, definimos o investimento em armazenamento”, Adolfo G.

A evolução do volume comercializado acompanha a própria produção e a abertura de novas filiais. Na análise do armazenamento se observa a concentração de clientes durante as últimas campanhas. A empresa se concentrou em provedores maiores e mais fortes em cada zona. A evolução da comercialização e do armazenamento é resumida em: Menos clientes e mais toneladas por cliente, salvo em 2001 e 2002 onde a abertura de novas filiais aumentou o número dos mesmos.⁹

Este novo tipo de clientes mais empresarial e de maior volume de operações levou à criação de um novo serviço. A cobertura das posições dos clientes nos diferentes cultivos perante a volatilidade de preços, novo serviço de operar no MAT Mercado a Termo de Buenos Aires. Perante a Política Norte-americana e os subsídios europeus, os agricultores argentinos têm nestes mercados a única possibilidade de equilibrar as possibilidades de concorrer. Em 1998, a empresa começou a difundir o uso dos mercados entres seus clientes. Formou sua própria operadora e começou com um plano para informar, treinar e promover o uso de coberturas. Realizou convênios de capacitação com Iowa State University e Novitas, uma consultoria local. Depois de 2 anos, sua operatória cresceu notavelmente em 4 vezes o volume físico operado, é o 3º operador do mercado de Buenos Aires e representa 7% do volume total operado em 1999. Esta área de negócio é a mais rentável de toda a empresa. (A partir da última crise econômica e

⁵ Ver área de influência LGC EMPRESA 6

⁶ Filiais LGC EMPRESA 5

⁷ Ver LGC EMPRESA 7.

⁸ Ver evolução do armazenamento LGC EMPRESA 15

⁹ Ver análise do armazenamento LGC EMPRESA 13 e análise do armazenamento LGC EMPRESA 14

com o fim do plano de convertibilidade se põe em dúvida o futuro destes mercados). Evolução operações MAT.¹⁰

Gerardo Burriel, Gerente de Comercialização, especificava: *“Além da incorporação de uma nova atividade, estes mercados nortearam novamente a estratégia comercial da empresa. Já não vendemos e compramos produtos ou grãos, vendemos serviços. Os produtores perceberam vivamente que esta era uma relação Ganhar - Ganhar e as operações cresceram vertiginosamente”*

A chave da originação está na seqüência de distintas formas de governação, plantios da firma em terra própria, sementeiras associadas, plantios por contrato e finalmente a compra de grãos no mercado. (Composição da originação ver LGC EMPRESA 12). Nesse gráfico se observa como a integração vertical (firma), a coordenação vertical (associada), e os contratos na atualidade explicam grande parte da originação. Nestes tempos, o mercado de compra-venda de cereais é de apenas 26% da originação. Uma década atrás, o mercado explicava 77% da originação. O destino da originação é a exportação e o mercado agroindustrial local. A partir de 2000, com a aquisição de um moinho de farinha em Bahia Blanca, uma parte importante do trigo originado é para a própria indústria, 40% do trigo tem como destino a própria indústria.

A evolução da pecuária esta associada à exploração da superfície pecuária da terra própria. Nota-se o estancamento e leve queda dos últimos anos. É difícil a integração da cadeia comercial da carne, o mercado é marginal e não existem as coberturas de riscos no mercado. A agricultura deslocou a pecuária das melhores terras. Atualmente, a cria e recria são realizadas no campo e a engorda no curral nos estabelecimentos próprios. Ver gráfico

A rede de originação se afirmou antigamente na terra própria e no mercado. O crescimento foi acompanhado pela compra de terra como forma de consolidá-lo. Esse critério foi mudando durante os últimos anos.¹¹ Andrea G. diz ao respeito: *“Na atualidade, a política da empresa é o investimento na busca de rentabilidade para o conjunto de operações e não a capitalização em terras”*. Hoje se observa que o sistema de originação está sustentado pela rede de contratos.

Gerardo Burriel salienta o tema da construção da confiança e a aliança com os clientes. *“A confiança é o resultado da operatória transparente e da solvência. O volume de negócios, a capacidade instalada, as terras em propriedade facilitam essa construção de confiança”*.

4.2. A INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIA E O CONHECIMENTO

A evolução da superfície semeada se explica pelas mudanças organizacionais que implica a conformação da rede. As diferentes inovações tecnológicas acompanharam o processo, aumentando a produtividade. Em 1991, a incorporação do plantio direto mudou o paradigma agrícola. Tendeu-se a uma agricultura permanente, sem rotações com pastagem. Foram controlados os problemas de erosão e deterioração física dos solos e foram expandidas as fronteiras agrícolas. Também contribuiu a simplificar o gerenciamento da agricultura e a transferência de tecnologia. Em 1994, experimentou-se com novas culturas tais como a colza, a cevada e o sorgo. Em 1997, com a aquisição de campos no sudoeste, começa-se com o irrigação por aspersão que garante a sustentabilidade dos rendimentos recorde em culturas de trigo e milho. Um dos avanços tecnológicos de maior impacto foi a incorporação massiva de variedades transgênicas em 1998. Todos esses avanços foram acompanhados pelo uso de balanços nutricionais do solo, controle integrado de pragas e outras tecnologias desenvolvidas e aprendidas nas interações com um grupo de assessores e produtores líderes agrupados em AAPRESID (Associação de Produtores em Plantio Direto) Gustavo G. é um dos dirigentes

¹⁰ Ver LGC EMPRESA 19.

¹¹ Evolução de terra própria LGC EMPRESA 9

ativos. Ultimamente, em 2001, em terras próprias e com os principais associados, foram incorporados os Sistemas de Posicionamento Global (GPS). Esta tecnologia abre uma interessante oportunidade em cultivos agrícolas de alta precisão, com manejos diferenciais por áreas e a melhora da eficiência no uso dos recursos. Gustavo prevê: *“A incorporação do manejo específico provocou uma nova onda de descida de custos por tonelada produzida e um aumento na competitividade, por isso, vejo com preocupação que o país se feche e não nos permitam incorporar estas tecnologias”*. Em 2002, experimenta-se com os Modelos de Simulação Agronômica (MSA) que permitirão incorporar mais tecnologia com maior rapidez e eficácia.

A implementação da qualidade constitui um processo ordenador dos processos tecnológicos, administrativos e comerciais da empresa. A implementação de ISO lhe deu coerência ao processo de melhora contínua e de inovação no qual a empresa estava envolvida. A ISO facilita a harmonia entre a inovação organizacional e a inovação tecnológica. Constituiu uma ponte que potenciou os Recursos Humanos participando na incorporação de tecnologia e na mudança organizacional. A implementação da ISO 9000 envolveu todo o pessoal da empresa. Constituiu uma opção de melhora de todos os processos de gestão da empresa. A atividade agrícola, a comercialização e os demais serviços de apoio. Paula, muito envolvida na certificação ISSO, lembra: *“o importante do processo da certificação, além da ordem, foi a participação e o grau de compromisso de todos os que trabalham na empresa. Notou-se tanto o compromisso dos profissionais contratados quanto o dos membros da família. Facilitou-se a modernização cultural da empresa”*.¹²

4.3. A ADMINISTRAÇÃO DO RISCO

O manejo do risco tem sido a razão do sucesso do negócio agrícola. Gustavo o resume: *“Temos dois tipos de risco, o produtivo e o preço. Sobre o primeiro trabalhamos com a diversificação geográfica e a de cultivos. A rede de redes com ocupação territorial. Com os preços temos adquirido uma grande habilidade no manejo das coberturas da volatilidade. Em tempos do MAT ativo (Mercado a Termo) as operações eram locais, atualmente, estamos utilizando o CBOT (Chicago Board of Trade). Não ficamos tranqüilos até ter coberta nossa produção. Nossos objetivos são: Captar rentabilidade com flexibilidade e segurança”*

As decisões quanto ao produtivo são suportadas por modelos de simulação tais como o at-Risk. Pedro Zurro, Gerente de Produção, apresenta os resultados: *“Os coeficientes de variação são altos em cada zona, mas ao consolidar o portfólio diminuem, a diversificação dá resultados. De algum jeito gerimos um portfólio de mais de 50 produtos ao cruzar distintas regiões com distintos cultivos, cada "unidade região-cultivo" é um negócio do portfólio.”*¹³

Na consolidação do portfólio de negócios “unidade região-cultivo”, o risco de rentabilidades baixas ou negativas é próximo a zero, enquanto que a probabilidade de rentabilidades médias ou altas é significativamente maior, mais freqüente. O gerenciamento de risco de Los Grobo constitui uma das singularidades mais determinantes do sucesso nos negócios em cenários turbulentos.

4.4. AS BASES DE UMA NOVA ORGANIZAÇÃO

As bases da nova organização estão sendo construídas “criativa e flexivelmente sobre os cimentos de uma longa tradição”. Os eixos da nova organização são: capacitar, profissionalizar e potenciar os recursos humanos, incorporar as novas tecnologias da sociedade da informação

¹² Ver LGC EMPRESA 4.

¹³ Ver LGC EMPRESA 16 e 17

com o fim de criar novo conhecimento local, e, finalmente, desenvolver diversos tipos de alianças nos sistemas de valor para consolidar a rede de redes.

Gustavo afirma: *“O coração dos negócios da empresa é a rede de originação, a qual está sustentada pela produção e a comercialização. Salienta três elementos chave: O organograma da empresa extremadamente plano e flexível, a Gestão da Qualidade Total (TQM) das diferentes unidades de negócio em volta à norma ISO e uma forte vocação pela informática e a conectividade”*.

Em 1996 foram implementados distintos sistemas de informação facilitando a gestão da empresa. Além disso, foram contratados para cargos gerenciais os primeiros profissionais externos, não pertencentes à família. Andréa lembra: *“O volume de negócios aumentava mais rápido que nossa própria capacidade de administração e gestão. A área ao meu cargo contratou os primeiros profissionais externos full time. Até o momento, só tinham sido contratados profissionais para a área de agricultura, mas não de caráter permanente. Esse ano também a área de produção contratou profissionais full time. Hoje, as 81 pessoas que trabalham na empresa respondem com um alto grau de profissionalismo. O processo foi renovado em 1996, quando também decidimos capacitar todo o pessoal, lembro-me que a primeira coisa que fizemos foi que todo mundo utilizasse o Word, Excel e contratamos especialistas para que nos falassem de liderança, atendimento ao cliente interno e externo.”* (Ver LGC EMPRESA 3).

O sistema de contratos de diferente grau de complexidade sustenta a rede de originação de Los Grobo. A partir de 1996, que começa o processo de informatização, avança-se no desenvolvimento de sistemas cada vez mais sofisticados. Em 2001, foi vendido o sistema de informação agrícola a uma empresa do setor. Numa rede, o tema do intercâmbio de recursos e da inter-conectividade é essencial, Gustavo lembra: *“Em 2001, foi posta em marcha a página web que garante a conectividade de toda a rede, de fato, muitas operações de logística de físico estão acompanhadas on-line pela logística da informação. De igual forma, as compras e vendas ou os relatórios de campo. Hoje, a conectividade e a web são eixos centrais em nossa empresa”*.^{14, 15}

No ano 2002, os convênios mudaram o futuro da informática e os sistemas na empresa. Foi formalizada uma aliança com a SCG (Software Consulting Group), especialistas em informática e hardware, onde se modificou a plataforma do sistema existente, trasladando-a a Java (linguagem da Internet). Por outro lado, desenvolveu-se junto à PALM um sistema de coleta de informações em campo, adequado aos processos de LOS GROBO (dentro de um sistema ISO). A partir desse momento, as visitas aos lotes ficam registradas em uma PALM e são transmitidas em tempo real via telefonia celular ao sistema central. Registra-se centralmente a evolução da superfície semeada e o volume de colheita.

Gustavo afirma: *“Estou convencido que o futuro desta empresa são as pessoas e a organização. Toda nossa energia está posta na descentralização administrativa, no controle centralizado e no desenvolvimento de arrojadas formas de incentivos”*.

A estratégia permanente de LOS GROBO foi a de se integrar, fazendo alianças, terceirizando ou formando redes mais ou menos complexas. Em 1991, decidiram se associar com os produtores locais, em 1999 desenvolveram um projeto com a Novartis para originar matérias-primas com valor agregado. Nasceu Chain Services S.A. para operar nestes negócios e no ano 2000, realizaram as primeiras vendas de produtos com trazabilidade e certificação de qualidade: Trigo

¹⁴ WWW.losgrobo.com.ar

¹⁵ Ver LGC EMPRESA 1.

vermelho livre de OGM. No ano 2001, as vendas foram exportadas diretamente e foi adicionado o Girassol alto protéico com destino à Espanha. A qualidade nas informações oferecidas ao cliente é inédita no mundo. A LOS GROBO é um dos poucos produtores – originadores que certificam ISO 9001 na produção. Miguel Maxwel de Deloitte & Touche, auditores da empresa, o manifesta assim: *"Não tenho visto até o presente um sistema de coleta de informação, registros e processos tão desenvolvido como o da LOS GROBO"*.

Cláudio Sabalza, gerente de sistemas, considera que o crescimento da organização tem sido vertiginoso e encontra que em certas áreas a realidade dos negócios deixa surpreendida à administração: *"com os novos cenários, a empresa deve ser uma organização que aprende, hoje identifique um espaço de melhora no controle e auditoria interna, simultaneamente os profissionais externos e os membros da família devem ser mais flexíveis para assumir as novas hierarquias e responsabilidades"*.

5. O DESAFIO DO ANO 2002 E PARA O FUTURO

Durante a década de noventa, a evolução do faturamento foi sustentada e acompanhou os preços dos commodities. O crescimento tem sido interrompido, só atenuado pela queda dos preços dos commodities, e restabelecido com o aumento no volume de operações⁴⁶. A empresa aumentou seu faturamento, sua expansão territorial, a produtividade e a qualidade de seus processos de negócios e o desempenho de Adolfo G. como empreendedor foi reconhecido com importantes prêmios locais. Em 1998, foram outorgados a empresários os PRÊMIOS KONEX e em 2000 o PREMIO SECURITY, Adolfo foi honrado na categoria agronegócios.

O crescimento no final dos anos 90 se deve, principalmente, à capacitação, profissionalização e incorporação de profissionais externos em altos níveis de decisão da empresa. Um dos novos gerentes disse ao respeito: *"Trabalhamos hoje na empresa 81 pessoas, em 1996 foram contratados os primeiros profissionais externos à família, essa situação gera um paradoxo: Uma empresa familiar profissional. A primeira derivação é uma tensão criativa que causa resultados muito positivos"*.

Durante quase todo o ano 2002 a crise institucional da Argentina apresenta uma violação em cadeia de todos os contratos e do direito de propriedade. Nesse cenário, o oportunismo e a busca de rendas caracterizam um mercado onde todos se enfrentavam procurando atribuir ao outro o custo da quebra contratual. Perante esta situação, Los Grobo atravessou a complexidade com relativo êxito, Gustavo disse ao respeito: *"a rede de redes de Los Grobo age como uma rede anti-sísmica perante as mudanças turbulentas no cenário de negócios, clientes e provedores que basicamente respeitaram os contratos. Na crise atuaram forças centrípetas confluindo os esforços para o centro da rede, fortalecendo-a"*.

Na vida empresária de Adolfo muitas situações críticas foram transitadas, porém, reconheceu: *"Esta foi a pior crise que da minha vida, houve ameaças muito fortes de inadimplemento de contratos, mas a fidelidade de nossos clientes foi alta, e tivemos um escasso número de inadimplementos"*.

Paula M., responsável da área de agro insumos viveu situações mais complexas, coordenou acordos de pagamento com muitos provedores, mais esclareceu: *"alguns deles assumiram posições altamente intransigentes e outros em menor medida, a pesar de ter cobrado os insumos, não estiveram dispostos a continuar a relação de crédito comercial, ainda aos melhores pagadores lhes foi exigido o pagamento à vista e antecipado. Agora mudamos nossa estratégia, antes pensávamos em alianças com provedores de insumos, agora consideramos que longe de ajudar se converteu numa arma de dois gumes, devido à intensa concentração"*

nos provedores. Hoje estamos com sérias intenções de importar ou comprar a quem oferece o melhor preço”.

Andréa G. também deveu encarar uma série de negociações muito complexas com os bancos. As dívidas originais eram em dólares, a Lei tinha pesificado as dívidas e os bancos em geral pressionaram para dolarizar de certa forma a devolução de tais empréstimos. A realidade teve distintas alternativas intermédias de negociação. A situação financeira finalmente resultou positiva. A evolução da dívida bancária é acompanhada pela existência de estoques e saldos de contas por receber. A política da empresa tinha sido sempre: Não se endividar além do que se possa pagar amanhã e isso ajudou. Um rigoroso equilíbrio entre os ativos e passivos circulantes. No gráfico pode se observar que a partir de um conjunto de preços agrícolas dolarizados (menos as retenções) e um conjunto de dívida pesificada-dolarizada em algum percentual, o saldo final foi muito positivo para a empresa.

Disse Andréa G. sobre esta singular situação: *“Depois de muitos anos voltamos a não ter passivos circulantes, e os ativos circulantes já não respaldam a dívida como no passado, mas sim financiam os novos negócios para o futuro”*¹⁶

Depois da análise dos índices das últimas 5 demonstrações financeiras pode se asseverar que, salvo o índice de endividamento, os demais índices têm evoluído em forma favorável ou se mantendo em níveis aceitáveis. Nas últimas demonstrações financeiras, a margem sobre as vendas cresceu 4 pontos sobre o do ano anterior, permitindo um aumento considerável na utilidade, o qual se reflete na variação positiva da rentabilidade do patrimônio líquido. O índice de liquidez circulante se mantém superior a 1, segundo a conhecida política da empresa e o endividamento. É elevado, mais está respaldado pelos estoques, de fácil realização. Este acréscimo no endividamento produzido nas últimas demonstrações financeiras se deveu à incorporação de ativos imobilizados, por ex.: planta de silos Guaminí.¹⁷

Sabalza, Bisio, Gabriela, Paula, Andréa Edith e Gustavo propõem uma visão da empresa atual e futura: *“gerar pertença, reconhecimento, visão compartilhada e unidade, o sonho de ser a maior originadora de cereais, dar utilidades, ter continuidade e permanência, integrar-se ao meio”*. Ao regressar do 12 Congresso de IAMA em Amsterdã, Gustavo reflexiona: *“As 3 E estão presentes na cultura de nossa empresa. O ecológico com o plantio direto, o ético com a nossa natureza e nossas participações comunitárias, e o econômico a través da aplicação da melhora contínua de nossos negócios”*.

Em LOS GROBO começa a surgir internamente e a nortear para fora outros aspectos como o da função social da empresa. Sustento ativo do Centro Universitario de Carlos Cassares (CUCC) onde é cursada a carreira de Agronomia da Universidad de Buenos Aires (UBA). Gustavo preside a Associação Argentina de Girassol (ASAGIR), organização inovadora que integra aos membros da cadeia do girassol. LOS GROBO conforma uma liderança no Plano Soja Solidária. Paula M., esposa de Gustavo e Gerente de Vendas da empresa, relata com paixão: *“A fome na Argentina é um problema de organização, gerindo uma rede de ONG e com o aporte solidário de nossos clientes e contatos temos chegado a muitas cidades e pessoas. Hoje, desde a Los Grobo, apoiamos e facilitamos a alimentação de milhares de pessoas todos os dias.*

Apesar da discriminação do agro via retenções sobre as exportações, fica claro que a concorrência do setor transcende o complexo cenário atual. O diagnóstico da atualidade poderia ser resumido assim: Tipo de câmbio alto, retenções sobre as exportações, controles sobre o comércio exterior, recessão interna e pobreza e desocupação crescentes. Inflação reprimida por

¹⁶ Ver evolução dívida LGC EMPRESA 21

¹⁷ Ver LGC EMPRESA 19 e 20

estancar tarifas e salários, alta pressão fiscal coexistindo com alta evasão impositiva e contrabando. No ambiente de um governo débil, transgressor, de governabilidade errática, alta imperícia, um estado insolvente, uma política marcada pela corrupção e falta de transparência.

O ambiente atual está determinado pela falta de segurança jurídica, falta de respeito pelo estado de direito e o direito de propriedade e a baixa qualidade institucional. Nesse contexto, a cadeia de ruptura de contratos, *corralito*, default, desvalorização, *corralón*, pesificação assimétrica, carência de um sistema financeiro, carência de política fiscal e monetária, em síntese, a carência de um plano econômico sustentável para afrontar a complexidade abre um espaço de incerteza e turbulência.

O setor de agronegócios é um dos poucos setores ativos na crise Argentina. A discriminação causou impacto nas margens agrícolas, nos gráficos de referência ⁴⁹ pode se observar o aumento dos rendimentos recorde de indiferença para trigo, soja e milho. O caso da soja é o de menor impacto devido ao aumento da área de semeadura da campanha 2002-2003. No caso do trigo e do milho, o impacto na margem é de uma redução maior a 10%. Exceto com a soja, a percepção generalizada é de perda de rentabilidade com respeito ao cenário anterior dos anos 90.

Em esse vergonhoso cenário institucional, os agronegócios constituem, incrivelmente, um dos poucos setores em pé e um dos poucos negócios dinâmicos. Nesse cenário atual, Los Grobo sobrevive, cresce e se desenvolve. Gustavo o explica da seguinte forma: ***“Pensamos nos focalizar em um redesenho institucional da companhia e nos transformar em um holding. Os objetivos da mudança são dar à empresa maior flexibilidade, permanência e profissionalização. O Holding permitirá dissociar o destino da empresa do destino da família. Dará flexibilidade e liberdade para os membros da família quanto a seu relacionamento com a empresa. Gerará confiança no mercado, permitirá a incorporação de novos profissionais e novos acionistas. Flexibilizará a gestão e a composição acionária. Permitirá introduzir investimentos externos à família e incentivar o pessoal com a participação acionária. Obviamente também gera uma desenho que permite agilidade nos negócios locais e a importação e exportação de produtos em forma competitiva.”***

Porém, o grupo analisa detidamente esta mudança. Disse Adolfo: ***“as novas experiências são boas sempre que não custem muito”***. Por outro lado, Cueto, responsável da pecuária da firma, disse: ***“não-será melhor uma fazenda para cada neto”***.

Sabalza adiciona ao debate alguns temas novos: ***“Além da compra de terras, plantas de armazenamento ou de crescer em nosso negócio, o moinho e a venda de farinha nos aproxima ao comércio de varejo e ao consumidor. Será essa uma oportunidade para nossa empresa ou devemos nos concentrar cada um no seu negócio?”*** Com respeito a este debate, Andrea disse: ***“Nós fazemos o que sabemos fazer”***.

Nesse cenário macroeconômico complexo, e perante uma cultura com uma base tradicional e um orientação inovadora, na Los Grobo debatem as alternativas de seu desenho institucional, a consolidação corporativa. O Grupo Los Grobo Agropecuária S.A. com foco na qualidade institucional e segurança jurídica, para os novos negócios e novas realidades, está orientado a fortalecer os Negócios locais e a transnacionalização da companhia.

É sustentável afiançar uma rede de originação de commodities? - com retenções, sem mercados de futuros e opções ativos, sem o ambiente facilitador dos anos 90-. Neste caso o eixo é: Diversificar, desinvestir ou se focalizar no negócio principal?

Nesse contexto: Qual o caminho? Retomar e endurecer a velha estratégia de Adolfo de manter divididos os negócios da família para diversificar o risco ou promover as recentes idéias de Gustavo de consolidar os negócios para fortalecer institucionalmente o grupo.

O excedente gerado temporalmente pela singularidade do tratamento de créditos e dívidas a partir da pesificação assimétrica deve ser destinado a tomar lucros e proteger os ativos, até que o cenário esclareça. Pelo contrário, tal excedente deveria ser a plataforma de um novo crescimento. Qual seria o caminho?

Caso escolher a opção de tomar lucros e adotar uma política defensiva, como deveria ser desenhada a nova estratégia de negócios? Como desinvestir? Onde utilizar esses recursos?

De escolher o caminho do crescimento, qual seria a prioridade?: Comprar terras, expandir a área agrícola, estender o alcance territorial e fortalecer a rede? Investir em um porto, em armazenamento o investir na conectividade e a informática? Capacitar os Recursos Humanos e/ou profissionalizar ainda mais a empresa? Investir em novas agroindústrias? Levar o negócio de Los Grobo a países vizinhos, quais? Desenvolver negócios de exportação? quais e como? Etc. Qual seria a prioridade de um portfólio de investimentos? Qual seria o critério para a tomada de decisões?

Quem é quem em LOS GROBO. ⁵⁰

Adolfo Grobocopatel, 64 anos, casado, 4 filhos. Presidente. Fundador da empresa. Um empreendedor e tomador de riscos. Não está em nada específico, mas está em todas partes. Premio KONEX ao empresário agropecuário 1998. Prêmio SECURITY 2000.

Edith Grobocopatel, 62 anos. Vice-presidenta. Fundadora da empresa e com muita participação no início.

Gustavo Grobocopatel, 41 anos, casado, 3 filhos. CEO. Engenheiro Agrônomo. Inovador e dotado de uma liderança natural. Ágil na adaptação às mudanças e em criar oportunidades de negócios.

Andrea Grobocopatel, 38 anos, casada, 4 filhos. Licenciada em Economia. Gerente Administrativo Financeiro. O equilíbrio entre a instituição e o conhecimento. A busca permanente da precisão.

Paula Marra, 37 anos, casada com Gustavo. Gerente de Vendas. Engenheira Agrônomo. Inovadora e se envolve entusiastamente com os clientes.

Claudio Sabalza, 39 anos, casado. Gerente de Sistemas. Licenciado em Administração. Líder do pensamento sistêmico propulsor do “balanced scorecard”

German von Wernich, 40 anos, casado, 4 filhas. Gerente de Plantas de Armazenamento. Homem chave na ordenação e na ISO.

Gerardo Burriel, 30 anos, casado, 2 filhos. Gerente de Comercialização de produtos agrícolas e pecuários. Um “trader” natural.

Pedro Zurro, 39 anos, casado com Silvia. Gerente de Produção. Integrador campo-empresa.

Silvia Segura, 39 anos, casada, 2 filhos. Contadora. Responsável administrativa financeira. Fonte de informação interna confiável e segura. Pôs em marcha os sistemas ISO.

Pedro Córdoba, 35 anos, casado, 2 filhos. Tesoureiro. "Controller" e homem chave na equipe de Andrea.

Matilde Grobocopatel, 33 anos, casada, 2 filhos. Professora. Responsável de Cobranças. Excelente negociadora e firme cobradora.

Gabriela Grobocopatel, 36 anos, casada com Germán. Responsável do atendimento a provedores. Intensa negociadora.

Gabriel Bisio, 35 anos, casado. Responsável de Insumos Engenheiro Agrônomo. Pró-ativo e perfeccionista.

Gerardo Cueto, 37 anos, casado, 2 filhos. Responsável de Pecuária. Experto comprador e vendedor de gado.