

SILVINA CABRINI

FRANCISCO DIAZ HERMELO

JORGE FORTEZA

BERNANRDO KOSACOFF

LOS GROBO

Em setembro de 2006, Gustavo Grobocopatel falava para a audiência reunida no evento “La rede en el Campo” na moderna sede corporativa do Grupo Los Grobo, localizada na planície pampiana. “Queremos ver os engenheiros agrônomos explorando as fronteiras tecnológicas, aumentando a produtividade e a qualidade dos cultivos, laptop na mão, com informação no momento, comparando e vendendo grãos, e agregando valor a seus negócios. Hoje, o nosso desafio é fazer que a tecnologia da informação e comunicações chegue até nosso negócio é originado: o campo.” Assim, Gustavo Grobocopatel encerrava um dia que teve como objetivo discutir os benefícios das tecnologias da informação e as comunicações, e após do qual foi inaugurada, em Carlos Casares, a segunda praça digital da Argentina com acesso wi-fi à Internet e a primeira conexão a Wi-Max da Argentina. Finalizado o evento, Gustavo Grobocopatel refletia sobre os logros e o futuro da Los Grobo, a empresa agropecuária familiar que conduzia. Nos últimos anos, a Los Grobo tinha se expandido rapidamente. Em 2005, tinham semeado aproximadamente 100.000 hectares na região pampiana, comercializando 800.000 toneladas de cereais e oleaginosas e tinham faturado 120 milhões de dólares (ver Anexo 1). A Los Grobo tinha se tornado um caso representativo de um novo tipo de empresa no setor agropecuário, não só pela incorporação de tecnologias avançadas na produção primária, senão também pela implementação de uma inovadora organização empresarial em forma de rede de negócios e pela forte participação em projetos de desenvolvimento social.

Gustavo Grobocopatel se perguntava em que medida as características da organização responsáveis dos excelentes resultados obtidos em anos anteriores seriam de valor em novos negócios ou novas áreas. Estava especialmente interessado em avaliar duas oportunidades de crescimento para a Los Grobo, a expansão de seu modelo de produção a novas áreas da Argentina, Uruguai e Paraguai, e a integração vertical e a internacionalização da cadeia de trigo através da venda de farinhas no Brasil. Seria mais conveniente para o grupo focar-se na expansão horizontal da produção primária em outras áreas, ou seria mais apropriado focar-se em um processo de industrialização mediante o negócio de processamento de commodities e a venda de produtos com valor agregado? Gustavo Grobocopatel devia ordenar suas idéias para realizar propostas concretas aos acionistas e membros do diretório.

Rodapé:

Este Caso foi preparado pelos professores Jorge Forteza e Francisco Diaz Hermelo do Departamento de Administração da *Universidad de San Andrés* e a professora convidada Silvina Cabrini e Bernardo Kosacoff, Diretor da Comissão Econômica para América Latina e Caribe, CEPAL. O caso pedagógico desenvolvido serve como base de discussão em um âmbito educacional e não constitui respaldo para pessoas ou organizações, não indica o tratamento efetivo ou não efetivo de uma situação, nem deve ser considerado como uma fonte primária de informação.

Copyright © 2007 *Universidad de San Andrés*. Para adquirir cópias do caso ou da nota ou para solicitar autorização para reproduzi-lo total ou parcialmente, contatar a diazhermelo@udesa.edu.ar ou ligar para +54(11)4725-7000. Nenhuma parte deste documento pode ser reproduzida, armazenada em base de dados, utilizada em planilhas de cálculo, ou transmitida em qualquer forma (incluindo métodos eletrônicos

ou mecânicos, fotocópias, gravações ou qualquer outro) sem a autorização da instituição citada no começo deste parágrafo, titular do direito de autor que protege esta obra.

Argentina no Mercado Mundial de Grãos e Oleaginosas

Os produtos de origem argentino tinham uma importante participação no mercado mundial de alimentos agropecuários. A riqueza de recursos naturais junto com um alto nível tecnológico implementado nos processos de produção primária e processamento, determinavam que a Argentina fosse um dos principais jogadores no comércio mundial de produtos agrícolas e derivados. Por exemplo, a Argentina era o maior exportador de farinhas protéicas e de óleo de soja e girassol do mundo. Da mesma forma, a agricultura era um fator chave no desenvolvimento econômico e político deste país. Em 2006, mais da metade do valor total das exportações do país correspondia a produtos da indústria agropecuária (ver Anexo 2).

Impacto do contexto Argentino e Mundial nos Agronegócios

Contrariamente do que acontecia nos países desenvolvidos, onde a produção agrícola era fortemente subsidiada, o setor agropecuário argentino tinha transferido recursos para outros setores da economia durante longos períodos. As medidas mais comuns dentro das políticas agropecuárias da Argentina eram os controles de preços e impostos sobre as exportações de produtos agropecuários. O objetivo dessas medidas era controlar os preços dos alimentos de consumo em grande escala e gerar recursos para o governo, que muitas vezes eram transferidos diretamente para programas de ajuda social ou subsídios para outros setores econômicos. Essas políticas resultaram geralmente em uma alocação ineficiente de recursos, desalentando os investimentos no setor agropecuário, especialmente em anos de preços internacionais médios. Desde 1870, a Argentina tinha desenvolvido suas capacidades competitivas agropecuárias e crescido rapidamente. Porém, nas décadas de 70 e 80 entra timidamente na “revolução verde” afastando-se das melhores práticas produtivas e estancando sua produção.

No final da década de 80, foram eliminados os controles de preços e as retenções sobre as exportações. Isto foi seguido, no começo da década de 90, por importantes mudanças domésticas e internacionais favoráveis para o setor agropecuário. Estabilizou-se a política e a economia, criando um clima mais propício para os investimentos, controlou-se a hiperinflação de anos anteriores com o plano de convertibilidade que mantinha o valor do peso argentino (AR\$) igual ao do dólar estadunidense (US\$) e reduziram-se sensivelmente as tarifas de importação de inúmeros bens de capital. Dentro do marco de liberalização de mercados, teve lugar também a privatização de portos, trens, petroleiras, empresas de comunicações e sistemas rodoviários. Esses serviços que foram geridos de forma ineficiente pelo estado melhoraram notavelmente quando passaram para as mãos das empresas privadas. O agro investiu em novas tecnologias e empresas internacionais de agroinsumos se estabeleceram ou aumentaram seus negócios no país. No campo internacional, houve um dinâmico crescimento da China, Índia e outros países asiáticos e do ex bloco comunista. A população destes países começou a consumir mais carne, substituindo os cereais. Esta mudança teve um forte impacto nos mercados de milho e soja, que são as principais fontes de energia e proteína para a alimentação animal. O incremento da renda teve também um forte impacto na demanda de óleos comestíveis. Em especial, houve um forte incremento do consumo de óleo de soja na China e Índia (Ver Anexo 3). O mundo incrementava a demanda destes produtos e a Argentina, graças à política existente de livre comércio e uma rápida resposta empresarial, aproveitou as capacidades acumuladas e gerou novos modelos de organização e lucros compartilhados para criar um forte crescimento da produção primária e a agroindústria. Em especial, duplicou-se a produção de soja e milho durante a década de 90.

Apesar do aumento da produtividade, a ineficácia do governo para controlar o aumento da despesa pública combinada com o alto grau de evasão fiscal, insegurança legal, um mercado de capital imperfeito e um dólar estadunidense que se revalorizava perante outras moedas arrastando o peso argentino e restando competitividade aos produtos argentinos, determinaram crescentes inconsistências no sistema macroeconômico. No

final de 2001, estando Fernando de la Rúa como presidente (1999-2001), uma forte crise política e institucional produziu cinco presidentes em umas poucas semanas. No início de 2002, assumiu como presidente Eduardo Duhalde (2002-2003), quem, perante a profunda crise e generalizada ruptura de contratos, tomou medidas econômicas incluindo a abrupta desvalorização da moeda de AR\$ 1=US\$ 1 para AR\$ 3=US\$ 1, a pesificação das dívidas contraídas em dólares no mercado doméstico com um taxa de câmbio conveniente para o devedor de AR\$ 1=US\$ 1, e foram novamente introduzidas as retenções sobre as exportações a fim de gerar fundos para o governo.

A votação presidencial de 2003 definiu a Nestor Kirchner como novo presidente. Certas medidas tomadas por esse governo tiveram forte impacto no setor agroindustrial. Por um lado, o governo mantinha um valor elevado do dólar, em aprox AR\$ 3=US\$ 1, através da compra de dólares pelo Banco Central, evitando a revalorização do peso e beneficiando os setores exportadores. Por outro lado, os impostos sobre a exportação mantiveram-se altos, com valores que chegavam até 23,5%. As retenções eram utilizadas para controlar a inflação, pois diminuía os preços dos produtos e subprodutos agrícolas no mercado interno, e, ao mesmo tempo, representavam um 10% da receita total do governo em 2006.

Apesar das retenções, os dois anos subseqüentes à desvalorização foram altamente rentáveis para a produção e comercialização de cereais e oleaginosas, basicamente pelo aumento dos preços internacionais dos grãos. A desvalorização teve pouco impacto, pois a maioria dos custos de produção dos grãos estava dolarizada. A produção destes cultivos continuou aumentando, sendo a mudança especialmente impactante para o plantio de soja, já que foram incorporadas áreas marginais que passaram a ser rentáveis com a nova relação de preços insumo-produto. Nos anos subseqüentes produziram-se aumentos paulatinos nos custos de produção e a rentabilidade de produzir e comercializar cereais e oleaginosas foi se aproximando dos valores anteriores à desvalorização (Ver Anexo 5).

Para finais de 2006, reinava uma grande incerteza respeito de quais seriam as próximas medidas que tomaria o governo. Diferentes entidades do setor agropecuário pressionavam o governo para reduzir a intervenção nos mercados. Mas o controle dos aumentos de preços era muito importante para o governo e se estavam tomando medidas que incluíam não só aumentos nas retenções sobre a exportação, senão também a proibição ou limitação das exportações de alguns produtos, como carne de vaca e trigo. Controlar o preço desses produtos era de especial interesse para o governo, pois tinham a influência nos índices de preço por seu grande consumo na Argentina. Essas medidas implicavam grandes mudanças na rentabilidade de empresas do setor agroindustrial. Os argentinos enfrentavam um grande problema: Exportar para melhorar as contas públicas e gerar riqueza ou atender à demanda internacional de alimentos baratos para frear a inflação e atender aos setores mais pobres.

Mudanças nos Sistemas de Produção

O plantio sem revolvimento do solo, conhecido como plantio direto, e a biotecnologia junto ao aumento do uso de fertilizantes e um pacote tecnológico avançado, tinham gerado grandes mudanças nos sistemas de produção de cereais e oleaginosas nos últimos 15 anos. Em 2006, os plantios geneticamente modificados produzidos com um mínimo revolvimento do solo ocupavam grandes superfícies nas pampas argentinas. Antes da década de 90, a agricultura estava ligada a trabalhar intensamente o solo para condicionar os campos para a semeadura e combater ervas daninhas nos plantios. Como trabalhar o solo degradava o mesmo, tradicionalmente se alternavam alguns anos de plantios agrícolas com vários anos de pastagem para o gado. Assim, a pastagem contribuía a recuperar a qualidade do solo degradado durante os anos de agricultura. O plantio direto, feito com máquinas semeadoras especialmente adaptadas para trabalhar no solo irregular coberto com restos vegetais, permitia produzir sem degradar o solo e, por conseguinte, prescindir dos anos de pastagem para descanso do solo. Além disso, permitia um uso mais eficiente da água logrando assim níveis produtivos altos e mais estáveis.

As vantagens do plantio direto foram potenciadas com importantes avanços biotecnológicos. Em 1996 foi introduzida comercialmente a primeira soja transgênica (soja RR) gerada pela empresa Monsanto. As sojas transgênicas, obtidas por engenharia genética, eram plantios tolerantes ao herbicida glifosato. O Glifosato controlava praticamente todas as ervas daninhas do plantio de soja, tinha um custo menor e era menos tóxico do que outros herbicidas. A produção de sojas transgênicas em plantio direto foi massivamente adotada pelos produtores argentinos, ocupando 98% da superfície de soja em 2006.

Não só a redução de custos representou uma vantagem, os benefícios foram enormes desde o ponto de vista ambiental. O uso de agroquímicos foi reduzido e a combinação de produção de sojas transgênicas com plantio direto resultou uma interessante alternativa para o plantio em quase todas as zonas, mas especialmente em zonas marginais onde o trabalho do solo provocava erosão ou onde a água era extremadamente limitante. Sob este sistema muitos produtores se voltaram para a agricultura contínua. A superfície agrícola se incrementou, deslocando o gado para solos de menor qualidade. Os produtores pecuários enfrentavam o desafio de se transformar ao sistema de engorda em confinamento (feed lots) para manter a produção com menos superfície.

A simplificação dos plantios representou um importante benefício para empresas que cultivavam grandes extensões originando outras transformações na produção. No meio da década de 90, capitais de fora do setor agropecuário chegaram ao campo atraídos pelos altos preços e os avanços tecnológicos da produção agropecuária. Apareceram também grandes investidores estrangeiros, como o caso da Cresud S.A. A Cresud era uma das grandes empresas dedicada à produção agropecuária, com 140.000 ha. em produção, cujo capital inicial foi contribuído por investidores dentre os quais estava George Soros, um bem-sucedido investidor dos mercados financeiros dos Estados Unidos, e que logo passou a cotar na bolsa. Em 1995, foi lançado o primeiro fundo de investimento em agricultura, o *Fondo Agrícola de Inversión Directa* (FAID), gerenciado por Casenave y Asociados S.A., uma tradicional consultoria em agronegócios. Esse fundo capta capitais nos mercados e os investe no aluguel de terras e a produção de cultivo agrícola. Anos depois, surgiram outros fundos de investimento de plantios.

Os empreiteiros rurais, pequenas e médias empresas, em geral familiares, também jogaram um papel importante neste novo esquema de produção. Os grandes produtores não tinham suficiente capital para investir em maquinaria nem capacidade de gerenciamento para gerir uma organização tão grande e dispersa geograficamente. Para poder crescer rapidamente, as empresas dependiam de terceirizar as tarefas de lavoura nos distintos campos que alugavam. Incremento-se assim a quantidade e o tamanho dos empreiteiros com grandes equipamentos de maquinaria que trabalham em parceria com os fundos de investimento agrícolas realizando as tarefas de lavoura, semeadura e colheita.

As vantagens de uma maior escala na produção primária que logravam essas novas organizações também se trasladaram a um incremento na capacidade de negociação perante provedores de insumos e serviços e perante a indústria processadora e exportadores. Os grandes produtores e fundos de investimento negociavam diretamente com processadores ou exportadores para a venda de seus produtos, saltando um ou mais intermediários (ver Anexo 6).

Nesses anos, aprofundou-se a concentração e a concorrência por terra na região pampiana, encarecendo os alugueis. Essa concentração não era mais dinâmica quanto ao controle da produção do que à propriedade da terra. Inúmeros proprietários de campos pequenos e médios optaram por alugar seus campos aos grupos de investimento e gerenciamento de grandes extensões, pois assim obtinham lucros maiores e mais estáveis do que produzindo eles mesmos. Os produtores sem capital nem escala para as novas tecnologias acharam uma saída digna mediante o aluguel de suas terras ou a venda e reconversão de suas empresas familiares de produtoras agropecuárias para contratistas.

O Grupo Los Grobo

Tradição e Inovação no Campo Argentino

Adolfo Grobocopatel, filho de agricultores imigrantes judeus da Bessarábia que chegaram a Carlos Casares em 1910, fundou a Los Grobo em 1984. A empresa nasceu como resultado da cisão da empresa familiar compartilhada com seus irmãos, a qual tinha sido fundada pelo pai de Adolfo e dedicada à produção agropecuária e comercialização de grãos. Adolfo decidiu se focar na produção e ficou com 3.500 ha de terra, enquanto que seu irmão ficou com a divisão comercial. Adolfo incorporou rapidamente seus quatro filhos, Gustavo, Andrea, Gabriela e Matilde nas tarefas da empresa.

Gustavo Grobocopatel, engenheiro agrônomo formado na Universidade de Buenos Aires, começou a trabalhar com seu pai como responsável da gestão técnica da produção. O espírito inovador e o dinamismo de Gustavo, junto com o apoio dos outros membros da família, foram o motor do crescimento e transformação da empresa. Durante seus estudos, Gustavo tinha se especializado no manejo de solos e exerceu como docente nessa área durante alguns anos. Isso lhe permitiu conhecer em profundidade as novas técnicas de manejo de solos, incluindo as que não estavam ainda difundidas na Argentina.

No meio da década de 80, uma grande inundação afetou a zona centro de Buenos Aires, onde está Carlos Casares, deixando inúmeros produtores sem possibilidade de produzir. Ao finalizar a inundação muitos produtores ficaram descapitalizados e temerosos de assumir novos riscos para poder continuar. O conhecimento de solos de Gustavo lhe permitiu identificar melhor do que os demais quais eram os campos menos afetados para alugá-los e produzir. À produção em terras próprias se lhe começou a somar a produção em campos alugados. Pouco tempo depois, a comercialização e estocagem de produtos agropecuários também se somariam às atividades do grupo.

Outros membros da família também ocupavam cargos importantes. Andrea Grobocopatel, Licenciada em Economia, teve um papel chave no crescimento da Los Grobo, estando a cargo da gerência financeira. As outras duas filhas de Adolfo, Gabriela e Matilde, estavam a cargo de compras e serviços internos, e da coordenação da fundação da Los Grobo, respectivamente. Outros integrantes da família também ocupavam cargos chave. Paula Marra, a esposa de Gustavo, e também Engenheira Agrônoma, estava a cargo da área de gestão de talentos, ocupando-se da seleção e da capacitação do pessoal da empresa. Juan Goyeneche, marido de Matilde, estava a cargo da gerência dos negócios de agroindústria.

Apesar das incertezas do novo marco econômico dos anos 90, os Grobocopatel se adaptaram com entusiasmo às transformações produtivas. Foram pioneiros em adotar o plantio direto em sua região, em obter certificação de qualidade por processos de produção primária e em utilizar ativamente as ferramentas de comunicação e administração sobre Internet no campo.

As inovações não se limitaram à incorporação de tecnologia avançada para a produção, Gustavo Grobocopatel, influenciado por suas leituras na gestão de negócios, detectou que as condições eram ideais para planejar e implementar um novo modelo de organização empresarial baseado em redes em vez de estruturas hierárquicas. Para Gustavo, a Los Grobo devia crescer trocando serviços com uma rede de colaboradores independentes em vez de realizar tudo dentro da empresa. Gustavo Grobocopatel assumiu a direção geral da empresa em 2001, acelerando a transformação organizacional que tinha visionado. Os membros da família, especialmente Andrea e Adolfo, o acompanharam e complementaram o processo de mudança e transformação.

Embora desde 1996 a Los Grobo contava com profissionais externos em cargos gerenciais, a relação sempre tina sido a tradicional de empregador-empregado.

Semelhante era o relacionamento com provedores e clientes que se mantinham dentro dos padrões tradicionais de relacionamento. Gustavo Grobocopatel definiu à Los Grobo como uma rede de negócios. Essa rede de negócios implicava criar relacionamentos mais fortes do que uma simples troca de bens e serviços a preços de mercado. Gustavo queria formar uma organização onde os integrantes fossem mais proativos, se sentissem donos da organização e mais responsáveis dos resultados.

Pouco a pouco a Los Grobo foi se transformando em uma organização-rede. Entre os participantes da rede existiam contratos, às vezes informais, que determinavam as condições específicas da parceria entre as partes. “A Los Grobo é um conjunto de contratos, com indivíduos trabalhando em projetos comuns. A empresa possui uma organização plana, onde o líder da organização deve gerar espaço para que apareçam as idéias que cada um tem”, explicava Gustavo Grobocopatel. Esse sistema organizacional estava baseado na motivação pessoal dos parceiros e na independência na tomada de decisões. As partes tiravam proveito da troca de informações e conhecimentos, facilitava-se o acesso ao financiamento, promovia-se a especialização e se compartilhavam os riscos do negócio. Os acordos informais de palavra substituíram, em muitas oportunidades, os contratos formais escritos. Embora essa modalidade resultava mais familiar e atrativa para as pessoas do interior, dificultava a resolução de conflitos de interesses. Como esse tipo de vínculo entre os participantes da rede de negócios implicava uma grande autonomia e incentivos para crescer, atraía pessoas de grande dinamismo e motivação para fazer negócios complementares à Los Grobo. (Ver Anexo 7).

Nos últimos anos, a Los Grobo tinha virado um dos principais protagonistas do setor agropecuário argentino, recebendo mais atenção da mídia do que nenhuma outra empresa do setor agropecuário. Segundo Gustavo:

O grupo virou um referente no setor agropecuário argentino, não só pelo número de hectares que semeamos, senão por algumas inovações tecnológicas e organizacionais, tais como a gestão de recursos humanos e recursos naturais, a gestão do conhecimento, conceitos da sociedade do conhecimento aplicados ao campo, a nova economia, os custos de transação, a gestão profissional do risco, ver a produção agrícola como um portfólio de negócios e a incorporação de biotecnologia.”

A produção de commodities, junto com a sua comercialização e estocagem foram desde o começo o negócio central dos Grobocopatel. Embora tivessem se incorporado outras atividades ao portfólio de negócios, essas continuavam sendo as atividades principais do grupo empresário (ver Anexos 8 e 9).

Produção Agrícola

Em outubro de 2006, Marcelo Rey, coordenador técnico de produção do departamento de produção da Los Grobo, analisava a informação sobre os avanços no plantio de milho e soja que recebia diretamente no sistema de informação online dos engenheiros agrônomos encarregados das diferentes zonas de produção. Nos últimos anos, a superfície cultivada pela Los Grobo tinha se expandido velozmente. O crescimento na superfície semeada nos últimos anos era constante (ver Anexo 1). Para finais de 2006, a Los Grobo teria semeadas 140.000 ha, incluindo localidades na pampa úmida, em zonas mais marginais da Argentina e nos países vizinhos do Uruguai e Paraguai (Ver Anexo 9). Mais de 90% da superfície gerenciada pela Los Grobo correspondia a campos de terceiros sob contrato com diferentes formas de parceria com donos de campos e investidores. Marcelo Rey comentava que a seriedade e dinamismo da Los Grobo incentivava a negociar com a empresa: “Ainda no momento do plantio dos cultivos de verão, seguimos recebendo propostas de pessoas que nos oferecem seus campos em aluguel”.

Trigo, milho, soja e girassol eram os principais componentes do portfólio de cultivos da Los Grobo (ver Anexo 10). A produção de soja, com uma superfície de 70.000 ha (50% do total) era uma atividade chave para o grupo. Nos últimos anos, as exportações de

soja tinham se tornado um fator importante na economia Argentina e Gustavo Grobocopatel sustentava que o país devia aproveitar estrategicamente as vantagens competitivas para produzir esse alimento de alta qualidade e crescente demanda no mercado mundial.

A unidade de produção agrícola da Los Grobo estava organizada como uma rede de negócios. Contava com 17 Responsáveis Técnicos da produção em diferentes áreas. Cada Responsável Técnico tinha a cargo aproximadamente 7.000 ha. Os Responsáveis Técnicos não eram empregados, mas sim parceiros da empresa, de forma que estavam fortemente incentivados para armar seus próprios negócios. Não tinham lugar nem horário fixo de trabalho e utilizavam seus próprios veículos, computadores e telefones celulares. A remuneração dependia dos resultados obtidos, recebiam uma percentagem da produção e prêmios pelo acompanhamento dos processos estabelecidos e a transmissão a tempo da informação de manejo dos lotes. Raul Carbajal era um dos Responsáveis Técnicos da Los Grobo. Carbajal tinha começado como empregado na empresa e cresceu rapidamente. Foi uma das primeiras pessoas a quem lhe foi oferecido se tornar parceiro.

Em 2006, era dono de uma pequena empresa familiar que oferecia serviços de busca de campos, negociação do aluguel e administração da produção de 18.000 ha. na zona de Guaminí. Carbajal comentou: “O sistema de remuneração com prêmios e a independência na tomada de decisões são muito motivadoras para os Responsáveis Técnicos da Los Grobo, mas confesso que no começo tínhamos muito medo da mudança”.

Nos escritórios centrais, a gerente de produção agrícola, junto com o coordenador técnico, estava a cargo da tomada de decisões sobre as 100.000 ha. semeados na Argentina, a composição do portfólio de cultivos e a definição das pautas de negociação para os contratos de aluguel e lineamentos para o manejo de cultivos. Além da gerente e do coordenador, dois auditores faziam denexo entre o escritório central e os Responsáveis Técnicos. No escritório central eram utilizados modelos de simulação agrônômica e financeira do tipo MonteCarlo para quantificar o risco do portfólio de zonas, cultivos e manejos e assistir na tomada de decisões técnicas e econômicas. Esses modelos eram utilizados, por exemplo, para calcular valores orientadores das quantias que eram oferecidas pelo aluguel dos campos em diferentes zonas. Para possibilitar essas análises era necessário que os Responsáveis Técnicos entregassem ao escritório central informações completas do manejo de lotes. Essas informações eram colhidas e utilizadas para melhorar as decisões de manejo em futuras campanhas.

A cada ano eram organizadas varias reuniões com os Responsáveis Técnicos onde se trocava informação sobre práticas de manejo. Em várias ocasiões eram convidados consultores externos para tratar temas específicos como a fertilização dos cultivos ou o manejo de pragas. Segundo Marcelo Rey, coordenador técnico da unidade de produção agrícola: “o desafio da estrutura em rede é poder transmitir a visão da empresa e a importância da comunicação fluída entre os participantes.” Para Raúl Carbajal o fluxo contínuo da informação era um fator chave para o sucesso da Los Grobo como produtores. Carbajal valorava o acesso a valiosas informações técnicas e comerciais que lhe permitiam tomar melhores decisões.

Nesta nova estrutura em rede, o fluxo de informação e a transparência eram fundamentais para a correta tomada de decisões, a difusão e adoção de tecnologia e para evitar conflitos de interesses. Por esse motivo, os processos de informação e decisão do sistema de produção agrícola, por exemplo, registro de campos, planejamento de cultivos, execução e colheita, estavam claramente definidos e tinham certificação ISO9001. A Los Grobo foi a primeira empresa no mundo em obter essa certificação para processos de produção agropecuária de grãos. Os relacionamentos com os proprietários da terra e os empreiteiros também faziam parte importante na produção agrícola. O objetivo era lograr parcerias a longo prazo, com relacionamentos que beneficiassem a ambas as partes e com acordos flexíveis onde os investimentos e os riscos eram repartidos conforme as preferências e necessidades dos parceiros.

Os principais concorrentes para a unidade de produção primária eram associações de produtores e fundos de investimento que manejavam grandes extensões de plantios. Diferentemente da Los Grobo, essas organizações tinham estruturas mais hierárquicas onde as decisões técnicas e comerciais estavam centralizadas e as pessoas com tarefas equivalentes às dos Responsáveis Técnicos eram empregados. Também existia outro tipo de grandes empresas no negócio de produção primária que havia tido um importante crescimento nos últimos anos e estava baseado na posse de terra em vez de aluguel, devido a seus maiores recursos financeiros. Por exemplo, Cresud tinha realizado um importante investimento em terra, animais e tecnologia e em 2006 produzia em 140.000 ha., dos quais 85% eram campos próprios, e possuíam mais de 90.000 cabeças de gado bovino. A Cresud era uma das poucas empresas públicas do setor, cotava na Bolsa de Comércio de Buenos Aires e no NASDAQ dos Estados Unidos, com uma capitalização de mercado de 425 milhões de dólares no final de 2006. Na Los Grobo tinham se realizado várias pesquisas para analisar as vantagens e desvantagens da Los Grobo respeito de seus principais concorrentes (Ver Anexo 11).

Estocagem e Agroinsumos

Em 2005, tinham se comercializado 800.000 tn de grãos, das quais a terceira parte provinha da produção própria e o restante de clientes da unidade de estocagem. Além disso, nos centros de estocagem funcionavam pontos de venda de agroinsumos que ofereciam uma ampla variedade de produtos. Para a colheita de 2006, o grupo contava com centros comerciais em mais de 20 localidades, com uma capacidade total de armazenamento de 200.000 tn. (Ver Anexo 12).

No escritório central em Carlos Casares, a unidade de estocagem e agroinsumos centralizava a comercialização, os lineamentos de tomada de decisões e a coordenação logística. Esse grupo estava dirigido por um gerente de estocagem e agroinsumos que tinha ao seu cargo ao supervisor comercial, um coordenador de logística, um coordenador de plantas, um coordenador administrativo e à mesa de negócios. Além do mais, a unidade contava com 4 Responsáveis Zonais e 36 Responsáveis Comerciais. Os Responsáveis Zonais eram empregados da empresa que estavam a cargo do desenvolvimento de uma zona e gerenciavam centros de estocagem e venda de insumos. Os Responsáveis Comerciais eram parceiros, cuja renda correspondia a uma porcentagem do valor do grão que originavam para a Los Grobo e dos insumos que vendiam.

José Manuel Marin, que foi Responsável Técnico e Comercial na zona de General Pico, La Pampa, até 2001, comentava:

“Para as pessoas rurais de sua zona era mais atrativo negociar com a Los Grobo do que com uma grande multinacional como Cargill. Negociar com a Los Grobo era como negociar com a Nidera ou Cargill quanto a solidez e solvência, mas com a possibilidade de conversar face a face com o gerente geral da empresa e arranjar muitos aspetos da transação, fato que nas grande empresas não acontece.”

Na estocagem e a comercialização de cereais e oleaginosas, a Los Grobo tinha como principais concorrentes a grandes empresas multinacionais, tais como a Cargill, Bunge e Nidera. Essas empresas contavam com instalações de estocagem distribuídas na região pampiana, nas quais eram comprados grãos diretamente aos produtores, e eram também as principais empresas exportadoras desses produtos. Diferentemente da Los Grobo, essas empresas tinham uma organização mais centralizada, com uma estrutura mais hierárquica e não ofereciam grande flexibilidade nos negócios, embora oferecessem muito boas condições de preços nas operações padronizadas mais comuns (ver Anexo 6).

Gerardo Burriel, gerente comercial da Los Grobo, transmitia seu entusiasmo sobre a evolução e possibilidades de crescimento do negócio:

“A variedade de serviços que oferecemos e a flexibilidade para fazer negócios são vantagens chave para captar clientes. Distinguimo-nos dos outros grandes competidores do setor pela habilidade para concretizar negócios artesanais, desenvolvidos à medida para os clientes e considerando todas as variáveis da rentabilidade incluindo a transferência de capacidades. O nosso desafio é resolver a tensão entre a complexidade que dá a flexibilidade e a nossa capacidade de controle” (Ver Anexo 13).

Novos Negócios

Nos últimos anos, a Los Grobo tinha incorporado novas atividades que agregavam valor para os clientes e parceiros do grupo. Através da Chain Services eram oferecidos serviços de corretagem (1) outorgando aos clientes a possibilidade de operar nos mercados de futuros e opções da Argentina e dos Estados Unidos. Em 2004, a Los Grobo iniciou uma Sociedade de Garantia Recíproca (SGR), um projeto que tinha surgido a partir das necessidades financeiras das empresas de pequeno e médio porte que participavam da rede. Desde sua criação, em 2004, a SGR levava outorgados \$58 milhões de créditos a pequenos e médios empresários produtores, empreiteiros e transportadores.

Em 2005, foi lançado um fideicomisso agropecuário de US\$ 2,8 milhões, dos quais a Los Grobo contribuiu com 50% do capital e o restante foi obtido na Bolsa de Comércio de Mar del Plata. O capital foi investido em aluguel de campos e produção agropecuária na zona sudeste da província de Buenos Aires. Assim, a Los Grobo se expandia para outras zonas e começava suas primeiras experiências com o mercado aberto de capitais. Muitos dos membros da rede e empregados também se tornaram investidores do fideicomisso.

Cristián Duckwitz, Responsável Técnico da zona de Mar del Plata, comentou:

“Durante muito tempo tentei convencer o Gustavo da grande oportunidade que tinha na zona sudeste. A empresa tinha boa imagem e eu conhecia muitas pessoas na zona. Mas o Gustavo estava indeciso até que apareceu a oportunidade do fideicomisso.”

A Los Grobo junto com outros parceiros formou a Bioceres, uma organização para liderar e gerenciar projetos de pesquisa e desenvolvimento em agrobiotecnologia e outros campos científicos. No seu desenvolvimento conformaram uma estimulante cooperação público-privada, o CONICEL e CERIDER de Rosario. Quanto aos negócios de produção animal, a Los Grobo tinha participação em Avex, um importante empreendimento de produção de frangos para exportação. Outros projetos em produção animal estavam sendo avaliados pelo grupo empresário.

O Compromisso Social

Um elemento chave para a Los Grobo, quando se trabalha em rede e com uma constante inovação, é a capacitação das pessoas. A unidade de Gestão de Talentos, que estava a cargo dos recursos humanos da empresa, organiza diversas atividades de capacitação. Magdalena Eceizabarrena, gerente da unidade, comentou:

“Muitas dessas propostas estão destinadas não só a capacitar aos empregados da empresa, senão que estão abertas para a comunidade. Dessa maneira, oferecia-se a possibilidade para as pessoas do interior de participar em palestras ou cursos de alto nível sem a necessidade de deslocar-se para as grandes cidades”

Rodapé:

1) Os corretores de grãos são agentes que recebem pedidos de compradores e ofertas de vendedores e fecham operações entre ambos. Em geral, os corretores de cereal oferecem aos seus clientes a possibilidade de realizar operações com contratos futuros.

Na sede central da Los Grobo funcionavam cursos de pós-graduação em diversos temas relacionados com os agronegócios em parceria com a Universidade de Buenos Aires, e estava se avaliando a possibilidade de um curso de pós-graduação em turismo rural. Além disso, em 2007, a Los Grobo lançava junto com a Universidade de San Andrés um programa de administração de pequenas e médias empresas familiares especialmente desenvolvido para assistir à rede de empresas da Los Grobo. Gustavo dizia: “Nesta sociedade, onde os conhecimentos são duplicados a cada 4 anos, é necessário capacitar-se permanentemente. Por isso, os talentos não podem ir permanentemente à Universidade, senão que esta deve vir à empresa e os talentos devem capacitar-se no trabalho”

O Grupo Los Grobo, através da *Fundación de Emprendimientos Rurales*, participava ativamente em projetos que contribuíam para o desenvolvimento da comunidade, com foco em melhorar o nível de vida de cidades pequenas e povos do interior. A fundação visava criar uma consciência social entre os empregados e associados da empresa, oferecia capacitação e assessoramento para que os que participassem em projetos solidários pudessem melhorar seu desempenho como voluntários. Além do mais, a empresa permitia que os membros da rede utilizassem seu tempo de trabalho e instalações para planejar e executar ações voluntárias.

A forma geral de trabalho da fundação era mediante o financiamento de projetos solidários apresentados por grupos de pessoas que detectavam uma necessidade concreta na sociedade. Muitos projetos tinham sido respaldados nos últimos anos, a maioria deles relacionados com escolas e outras instituições de ensino do interior da província de Buenos Aires. Um exemplo foi o projeto da Escola de Educação Especial nº 501 de Carlos Casares, que consistiu em desenvolver uma oficina de costura industrial onde trabalham mulheres com capacidades diferentes e desempregadas, as quais acharam aqui um trabalho digno.

Outro exemplo do compromisso social da Los Grobo era o convênio de mutua colaboração assinado em 2006 com a Fundação Cardiovascular de Buenos Aires para retransmitir vídeos-conferência de prevenção em saúde. Esse empreendimento tinha como objetivo facilitar às pessoas que moram no interior o acesso ao conhecimento sobre temas muito importantes para a saúde.

A Los Grobo também trabalhava para melhorar a eficiência e competitividade dos agronegócios na Argentina desde distintas entidades do setor. O grupo empresário participa ativamente em ASAGIR (*Asociación Argentina de Girasol*), AAPRESID (*Asociación de productores de Siembra Directa*), AACREA (*Asociación de Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria*) e a AEA (*Asociación Empresaria Argentina*), a mais importante associação de empresários do país.

Olhando para o futuro

Com o explosivo crescimento do negócio e da organização nos últimos anos, tornou-se necessária uma reestruturação profunda. Em 2006, a Los Grobo atravessava uma etapa definitiva de profissionalização enfrentando o desafio de passar de empresa familiar para empresa corporativa sem perder o tratamento amigável e simples. Os donos estavam no processo de abandonar suas funções gerenciais para seguir exclusivamente como parte do diretório. Essa transformação não era simples. Implicava grandes mudanças nas responsabilidades de empregados e parceiros e a contratação de profissionais capazes de tomar importantes decisões. O manejo flexível e dinâmico dos negócios, que era de grande valor para os clientes e parceiros da Los Grobo, era também muito demandante para as pessoas que ocupavam cargos gerenciais na empresa. Os participantes das diferentes unidades de negócio coincidiam em que a reorganização do grupo empresário prometia ser um grande desafio nos próximos anos.

Magdalena Eceizabarrena comentava: “a área de recursos humanos tinha dois importantes desafios para acompanhar o forte crescimento da Los Grobo. O primeiro desafio consistia no desenho de uma nova estrutura e a definição dos objetivos dos diferentes cargos. Em segundo lugar, deviam-se satisfazer as necessidades de

peçoal que iam surgindo. “Os postos de trabalho disponíveis são cobertos, mas com demora”, comentava Magdalena. Encontrar e formar profissionais capazes de gerenciar as distintas atividades representava um desafio. Por outro lado, a localização da empresa em uma cidade do interior, embora fosse considerado por muitos como uma vantagem devido à tranquilidade da vida cotidiana, era às vezes um obstáculo para a contratação de candidatos que provinham das grandes cidades.

A organização da empresa como rede de negócios, que era a principal fortaleza para o desenvolvimento de capacidades competitivas dinâmicas baseadas em geração e circulação de conhecimento e responsabilidades, paradoxalmente podia se tornar em limitante para o crescimento. O tipo de vínculo entre os participantes da rede, que fomentava a autonomia na tomada de decisões e a iniciativa dos participantes, também dificultava o controle das atividades da empresa, especialmente devido à dispersão geográfica dos negócios de produção e comercialização de produtos agrícolas e também devido à variedade de acordos com os diferentes membros e possíveis conflitos de interesse. Gustavo sempre alentou os parceiros a aumentarem a quantidade de serviços que ofereciam à Los Grobo, mas surgiam interrogantes quanto a como manejar potenciais conflitos de interesse com, por exemplo, Responsável Técnico que organizavam suas próprias empresas de empreiteiros para atender à Los Grobo.

Além das necessidades de reestruturação estava o imperativo desejo de seguir crescendo. O diretório da Los Grobo tinha programada uma reunião para discutir os planos de expansão da empresa em 2007 e 2008, e Gustavo Grobocopatel estava especialmente interessado em avaliar duas oportunidades de crescimento, a expansão na produção primária para novas áreas e o negócio de venda de farinhas no Brasil. Ambas as alternativas representavam importantes oportunidades e desafios para a empresa que deviam ser analisadas para decidir em que medida a Los Grobo devia apostar nestes negócios.

Expansão Horizontal: Incrementar a Superfície Semeada

Durante os últimos anos, os negócios de originação de grãos e oleaginosas da Los Grobo tinham se expandido fortemente apesar do aumento dos custos e a persistência das retenções sobre as exportações. O panorama do negócio para o futuro parecia alentador. Durante 2006 e 2007, a demanda de commodities agrícolas se mantinha firme. No mundo aumentava o interesse por fontes de energia renováveis e a fabricação de bicombustíveis tinha criado novos mercados para cereais e oleaginosas. Os analistas de mercado prognosticavam uma crescente volatilidade dos preços das principais commodities agrícolas com uma tendência positiva consistente. Nos Estados Unidos, o Departamento de Agricultura (USDA) estimou que o milho já tinha aumentado 20 a 25% unicamente como consequência da demanda para fabricar etanol, um substituto da nafta. Neste contexto, a Los Grobo tinha-se proposto tornar-se um dos principais originadores de produtos primários agrícolas.

A unidade de negócios de produção primária da Los Grobo considerava a possibilidade de aumentar a superfície semeada em zonas marginais e se expandir para o nordeste de Buenos Aires e sul de Santa Fe. A expansão para novas zonas tinha como duplo objetivo aumentar o volume de negócios, mantendo a rentabilidade, e diminuir o risco através da diversificação. Em zonas marginais, o manejo dos cultivos era um grande desafio e a Los Grobo, graças aos conhecimentos de manejo dos profissionais associados à empresa e aos sistemas de recopilación e análise da informação, estaria um passo à frente da concorrência. No norte da província de Buenos Aires, a zona com as melhores terras da Argentina, com rendimentos mais estáveis e menores desafios de manejo, o risco era a intensa concorrência. Em ambos os casos era fundamental desenvolver novos parceiros da rede com profundo conhecimento das zonas para não repetir uma experiência no sudeste de Buenos Aires, onde a comunidade rejeitou inicialmente a entrada da Los Grobo por desconfiança. Outro paradoxo era que os preços subiam, mas a rentabilidade baixava por causa dos maiores custos de arrendamento devido à intensa concorrência por terra.

Os fideicomissos eram para a Los Grobo um importante recurso para a expansão em superfície. A Los Grobo tinha lançado um primeiro fideicomisso em março de 2005, Fideicomisso Financeiro Agrícola Grobo I, por um total de US\$ 2,8 milhões para semear 11.000ha. de trigo, girassol e soja no sudeste da província de Buenos Aires por uma campanha. Em abril de 2006, foi lançado o segundo fideicomisso, Fideicomisso Financeiro Agrícola Grobo II, por um total de US\$ 12 milhões, para 45.000 ha. no sudeste e sudoeste de Buenos Aires e em Entre Rios, por duas campanhas 2006-2007 e 2007-2008. Os fideicomissos ofereciam aos investidores de fora do setor a oportunidade de investir no campo. O gerenciamento da Los Grobo, com ampla experiência na produção e comercialização de produtos agrícolas era uma garantia para os investidores. Para a Los Grobo, os fideicomissos constituíam um desafio para se tornar conhecida e ingressar nos mercados de capitais. Andrea Grobocopatel nos dizia:

“Os fideicomissos são o início de um caminho de relacionamento da Los Grobo com os Mercados de capitais. No futuro, poderia vir a emissão de Obrigações Negociáveis (ON) ou abrir o capital da Los Grobo para negociar na Bolsa”.

Os planos de expansão da Los Grobo envolviam não só terra Argentina, mas também de países vizinhos. Em Uruguai, Paraguai e Bolívia a concorrência por terra não era tão marcada como na pampa Argentina. Não tinham surgido empresas locais semelhantes à Los Grobo nesses países, e alguns dos grandes produtores argentinos tinham entrado nesses países procurando maior rentabilidade e diversificação. Em 2003, a Los Grobo tinha se associado com o produtor e empresário uruguaio Marcos Guigou para formar Agronegócios del Plata, empresa que semeava e comercializava cereais e oleaginosas no Uruguai. Em 2004, tinha se formado Tierra Roja sob a liderança de quem foi o Gerente de Produção da Los Grobo, Pedro Zurro, para produzir no Paraguai.

Agronegocios del Plata

Agronegócios del Plata (ADP) estava dedicada à produção e comercialização de cereais e oleaginosas para exportação e à venda de agroinsumos no Uruguai. “O nosso objetivo é sermos a empresa originadora de grãos mais eficiente do Uruguai”, destacava Marcos Guigou, parceiro da Los Grobo neste empreendimento. Desde o início da empresa, em 2003, a superfície agrícola da ADP tinha se triplicado e em 2006 tinham sido semeados 29.000 hectares.

Embora os sistemas de produção agrícola no Uruguai fossem semelhantes aos da Argentina, existiam algumas diferenças importantes, determinadas principalmente pelas diferentes características dos solos. “Os solos no Uruguai são menos profundos dos da região pampiana argentina, o que determina que se acumule menos água e que em anos de seca as perdas em rendimento possam ser muito importantes. Por isso é importante manter um maior grau de diversificação e realizar práticas de manejo dos cultivos como o plantio direto, que contribuem a reter mais água no solo”, explicava Guigou. Por outro lado, o clima no Uruguai é menos frio e 75% da superfície estava com dois plantios, um de inverno (trigo, cevada ou colza), seguido por outro de verão no mesmo ano (soja, milho, sorgo ou girassol). Outra diferença era que o peso da soja dentro dos cultivos semeados pela ADP não era tão importante como na Argentina. (Ver Anexo 10).

O profundo conhecimento dos sistemas locais de produção de Marcos Guigou foi complementado com as idéias de organização de redes de negócios da Los Grobo, para assim formar uma empresa eficiente e inovadora. A ADP tinha adotado várias características da rede de produção, os sistemas de organização da informação e o gerenciamento que a Los Grobo tinha desenvolvido na Argentina. A ADP se diferenciava de outras empresas do setor pela grande flexibilidade nos contratos com proprietários, contratistas e clientes.

As margens brutas por hectare da produção no Uruguai eram semelhantes das obtidos na Argentina. Rendimentos algo menores e mais variáveis se compensavam com preços mais elevados. O destino principal da produção da ADP era o mercado externo

e no Uruguai não existiam as retenções sobre a exportação como na Argentina. Vendiam-se cereais e oleaginosas FOB a empresas exportadoras multinacionais como Cargill, Dreyfus e ADM.

Guigou apostava a uma forte expansão da ADP nos próximos anos. Ele e sua família eram muito otimistas respeito do impacto que o crescimento da ADP sobre a produção agrícola no Uruguai e em particular sobre os benefícios traria para a comunidade de Dolores, uma cidade pequena do interior do país, onde a ADP tinha sua sede central.

Tierra Roja

Pedro Zurro tinha sido empregado da Los Grobo na Argentina, trabalhando na unidade de produção primária por vários anos, até que em 2004, a Los Grobo o convidou para semear em terras paraguaias. Em 2006, Zurro tinha 3 engenheiros agrônomos a cargo e manejava uma superfície semeada de 12.000 ha. A soja era o plantio predominante com 80% da superfície e se semeavam também trigo e milho (Ver Anexo 10).). Tierra Roja teve uma notável expansão apesar da severa seca sofrida nos dois primeiros anos. Além deste empreendimento junto à Los Grobo, Zurro tinha desenvolvido seu próprio negócio de pulverização no Paraguai.

O sistema de produção agrícola no Paraguai tinha características muito diferentes dos da Argentina e Uruguai. Os contratos de aluguel no Paraguai foram tradicionalmente em quintais fixos que se pagavam com a colheita. A Los Grobo tinha introduzido a modalidade de contratos por percentagem. No começo, os donos da terra não estavam muito interessados nesse tipo de contrato, mas logo compreenderam que compartilhar os riscos era proveitoso para ambas as partes. Os contratos de aluguel por percentagem eram de aproximadamente 22% da colheita para o dono do campo.

A rentabilidade do negócio era semelhante aos valores obtidos na Argentina. Por um lado, não existiam as retenções sobre a exportação, mas o custo de transportar a mercadoria até os portos de embarque era muito alto. Ao igual que na Argentina e Uruguai, o principal destino da produção era o mercado externo. Os principais exportadores eram as grandes empresas multinacionais.

O sistema de redes de negócios na produção primária estava muito pouco desenvolvido no Paraguai. Os contratistas eram na sua maioria empresas brasileiras que tinham visto a oportunidade de se expandir oferecendo serviços no país vizinho. As empresas que manejavam grandes extensões eram fundos de investimento que contavam com capital argentino e brasileiro. Diferentemente da Argentina, onde o agro tinha adotado nos últimos anos tecnologias de ponta e se notava um alto grau de profissionalização, o atraso em tecnologia e a escassez de mão-de-obra qualificada eram os grandes desafios de produzir no Paraguai. A Los Grobo realizou grandes investimentos para ter acesso às tecnologias de informação e comunicação nessa zona. Zurro comentou:

“Quando chegamos ao Paraguai, as pessoas locais se resistiam bastante a nossa forma ordenada de fazer negócios através de contratos e processos formais. Tempo depois, começaram a valorar as vantagens da forma de fazer negócios da Los Grobo e hoje nos surgem várias propostas de negócios.”

Para Pedro Zurro, a possibilidade de estar conectado com a sede central da Los Grobo, enviando e recebendo informações técnicas e econômicas, era uma vantagem que a Tierra Roja possuía respeito dos outros produtores. Pedro Zurro confiava em que a Tierra Roja tinha importantes possibilidades de expansão em um mercado em formação: “É muito difícil orçar e trabalhar sem regras claras. A Los Grobo está focada em mudar os sistemas de produção. Nas secas das últimas duas campanhas aconteceram quebrantamentos com inadimplência de negócios acordados e uma ruptura na cadeia de negócios. Essa situação determinou que, atualmente, o interesse em ordenar os negócios seja maior”.

Expansão Vertical: Venda de Farinha de Trigo no Brasil

Em 2006, a produção e comercialização de trigo constituíam uma importante atividade para a Los Grobo. A Los Grobo tinha semeados 30.000 ha. de trigo e planejava comercializar 300.000 toneladas desse cereal. Gustavo Grobocopatel considerava que um dos objetivos do grupo era se expandir em todos os elos da cadeia do trigo. A Los Grobo participava desde no processo de melhora de variedades de trigo através da Biolnta, um acordo entre a Bioceres e o Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária, até na venda de farinhas e pré-misturas para grandes consumidores, passando pela produção, a logística de transporte e a estocagem de trigo. Em 2005, com a compra do moinho de farinha Cánepa, a Los Grobo se tornava o quarto grupo de moagem do país. Cánepa era um moinho de grande capacidade localizado em Chivilcoy que processava 450 toneladas diárias e empregava 120 pessoas. A Los Grobo possuía também outro moinho em Bahia Blanca e alugava mais outro em Chacabuco.

Os dirigentes do grupo empresário prognosticavam que no médio prazo os negócios no processamento de produtos primários e a venda e distribuição de agroalimentos virariam um dos negócios chave para a Los Grobo. Juan Goyeneche, diretor da área de agroalimentos, e Pablo Gabarró projetavam um importante avanço no mercado internacional de farinha de trigo. Através de uma nova unidade de negócios, a Los Grobo Agroindustrial do Brasil, era planejado o negócio de colocação de farinhas e pré-misturas de origem argentino no mercado do Brasil com venda a distribuidores, indústrias, panificadoras e padarias.

Nos últimos anos, a Argentina tinha exportado entre 20 e 30% do trigo produzido. O Brasil era o principal comprador de trigo argentino e um dos principais importadores de trigo no mundo (Ver Anexo 14). Durante a campanha 2005-06, 60% das exportações de trigo argentino tiveram o Brasil como destino.

Com a criação da Los Grobo Agroindustrial do Brasil, o grupo empresário controlaria toda a cadeia de trigo, desde a semeadura até a venda de farinha e pré-misturas a grandes usuários brasileiros. Segundo a visão de Pablo Gabarró, a cargo do desenvolvimento desta unidade de negócio: “A chave é gerar um produto de qualidade superior e constante no tempo que possibilite a venda com um premium sobre o preço do trigo-commodity”. Gustavo Grobocopatel indicava que era possível obter um preço entre 2 e 12% superior ao preço geral do mercado por trigos de alta qualidade”. O negócio da Los Grobo estaria orientado a compradores exigentes em qualidade em indústrias de alimentos, padarias, pizzarias e fábricas de massas. O negócio estava planejado, no início, em base à moagem de trigo em moinhos argentinos e para um futuro se contemplava a possibilidade de investir na compra de moinhos no Brasil.

A qualidade do trigo para panificação está determinada por conteúdo de proteína e glúten, o peso hectolítrico, e outros indicadores específicos de qualidade panificadora. Esses fatores estão determinados na sua maioria pelas variedades de trigo semeadas, mas também influem as condições ambientais de crescimento dos plantios, tais como temperatura, chuvas e nível de fertilização. A qualidade do trigo argentino era geralmente superior à dos trigos de origem brasileiro. Habitualmente os moinhos brasileiros comercializavam misturas de trigos de origem argentino com trigo de origem brasileiro, elevando assim os padrões de qualidade para panificação dos trigos locais. Embora o trigo argentino fosse reconhecido no mercado brasileiro por sua qualidade superior, a maioria dos exportadores argentinos não separava adequadamente segundo a qualidade e comercializava trigo com grandes variações de qualidade entre partidas. Nos últimos anos, uma crescente mecanização nos processos de panificação aumentou a importância de contar com trigos e farinhas de qualidade controlada.

Para a Los Grobo ter integrada toda a cadeia de trigo, desde sua originação até a venda de farinha, permitia garantir quantidade e qualidade. Um dos projetos da Los Grobo Agroindustrial do Brasil era a criação da marca de farinha “Autêntica” que os clientes identificariam com qualidade superior, por ser um produto de uma empresa confiável que semeava e selecionava trigo de qualidade. Pablo Gabarro comentava: “A traçabilidade do trigo determinada pelo acompanhamento do produto desde o

campo até o consumidor final de farinha vai ser de grande valor para os compradores de farinha da Los Grobo no Brasil”.

Seguindo com a forma de negócios em rede que a Los Grobo tinha em suas outras cidades, o projeto da Los Grobo Agroindustrial do Brasil era associar-se com operadoras locais para a distribuição de farinha no Brasil. Com essa estratégia evitaria um grande incremento nas despesas fixas nas etapas iniciais do negócio e teria a vantagem de contar com parceiros com profundo conhecimento do mercado local. O negócio no mercado brasileiro não estaria orientado a conseguir transações pontuais de alta rentabilidade, mas sim a estabelecer relacionamentos a longo prazo com clientes que valoram a qualidade dos produtos oferecidos pela Los Grobo.

A qualidade e tamanho de alguns concorrentes representavam um desafio para a Los Grobo. O negócio não tinha um grau de concentração tão elevado como o processamento e comercialização de soja, mas a indústria de moagem de trigo na Argentina contava com grandes empresas multinacionais entre os principais participantes (ver Anexo 13). Ao igual que em outros negócios de processamento e comercialização de commodities agroindustriais as empresas de grande porte tinham vantagens quanto aos custos que enfrentavam, devido à diluição dos custos fixos por maiores volumes processados e comercializados. Por outro lado, existiam outras empresas que não concorriam eficientemente, mas evadiam impostos como forma de gerar rentabilidade e subsistir.

Outro ponto que a Los Grobo devia considerar neste negócio eram as diferenças culturais com o Brasil, que não pareciam ser muito importantes, mas determinavam algumas diferenças entre argentinos e brasileiros na hora de negociar.

As regulamentações argentinas para a exportação de produtos agroindustriais eram críticas para o negócio da Los Grobo no Brasil. Nos últimos anos, as retenções sobre a exportação de trigos e produtos derivados tiveram importantes flutuações (ver Anexo 5). As retenções tinham dois objetivos: controlar os preços no mercado interno e ser uma fonte importante de arrecadação impositiva para o governo argentino. As flutuações nesses impostos tinham grande impacto na rentabilidade da atividade agroindustrial, o que implicava a necessidade de uma contínua reavaliação do negócio. Ainda que a Argentina e o Brasil formassem parte do bloco comercial MERCOSUL, era muito comum que os interesses das indústrias locais gerassem impedimentos para o intercâmbio comercial entre os países. Por exemplo, em agosto de 2006, a indústria de moagem brasileira tinha exercido pressão contra a importação de farinhas e pré-misturas de origem argentina no mercado brasileiro, através de requisitos adicionais de amostragem de carregamentos de produtos argentinos que se demoravam por vários dias na fronteira brasileira.

Apesar desses impedimentos, os dirigentes e empregados da Los Grobo que estavam a cargo desse negócio eram muito otimistas quanto ao desenvolvimento do novo projeto. Eles consideraram que a integração vertical na cadeia de trigo para servir ao mercado brasileiro era uma excelente oportunidade de crescimento para a Los Grobo.

Os Desafios

A Los Grobo tinha se transformado em um modelo de empresa no setor agropecuário, não só pela incorporação de tecnologias avançadas na produção primária, senão também pela implementação de uma inovadora organização empresarial em forma de rede de negócios e pela forte participação em projetos de desenvolvimento social. “A Los Grobo tem a responsabilidade de gerar riqueza, trabalho e bem-estar para a população”, afirmava Gustavo Grobocopatel.

Gustavo precisava resolver com sua família muitas questões chave para o futuro da organização. Em que atividade seria destinada a maior parte dos recursos e energias da Los Grobo nos próximos anos? Um das questões mais importantes era a estrutura da nova organização. Deviam continuar com a reestruturação e a padronização dos acordos com parceiros e clientes? A flexibilidade dos acordos foi importante para enfrentar

empresas mais poderosas como as tradicionais multinacionais, mas a administração de tantos acordos era complicada.

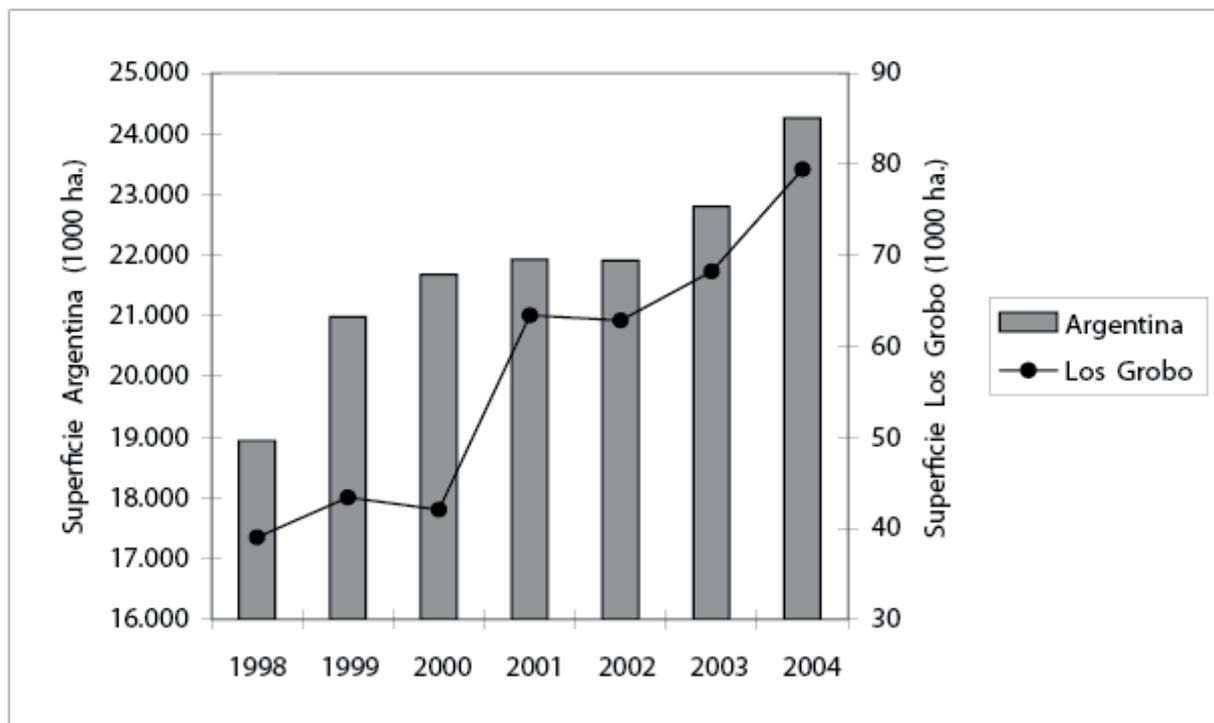
Era mais difícil ainda resolver o nível de investimento social e o novo papel da família na organização. Os múltiplos projetos sociais nos que participava a Los Grobo permitiram que atingisse um grau de exposição pública e uma imagem invejada por todas as empresas do setor. Porém, a quantidade, complexidade e grau de compromisso dos projetos aumentavam diariamente. Novos projetos de tecnologia, educação no campo e de formação de empreendedores seriam adicionados ao portfólio de projetos sociais em 2007.

Por outro lado, faltavam resolver ainda os interrogantes sobre o crescimento. Devia o grupo focar-se em adicionar hectares a sua superfície de produção incorporando novas zonas dentro e fora da Argentina em um contexto com muita heterogeneidade onde ainda era possível difundir melhores práticas nas áreas mais atrasadas? Seria mais conveniente focar-se num modelo de integração vertical com negócios de biogenética, a produção e venda de farinha de trigo ou a produção de carne avícola? Em que atividade as idéias inovadoras na incorporação de tecnologia e organização empresarial e a experiência prévia da Los Grobo seriam capazes de gerar maior valor para seus empregados, parceiros, investidores e a sociedade?

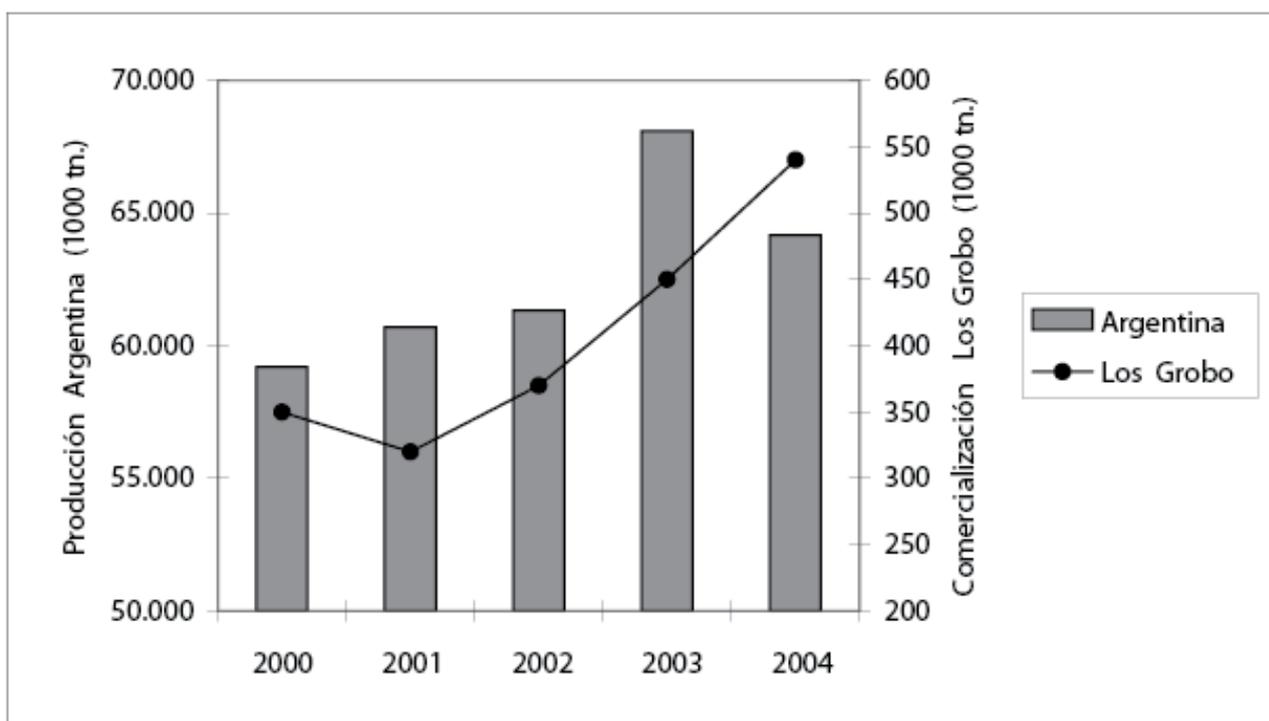
Gustavo Grobocopatel e sua família se perguntavam: Em que medida as características do grupo empresário responsáveis do êxito na produção e comercialização de produtos agrícolas primários na Argentina seriam proveitosas nas novas regiões e negócios? Que implicava avançar em países com regras e costumes muito diferentes? Deveriam Gustavo e sua família se focar nos projetos sociais e deixar a administração da empresa nas mãos de uma equipe profissional?

Anexo 1: Evolução de Cereais e Oleaginosas, Argentina e Los Grobo 1995-2005

Superfície Colhida de Trigo, Milho, Soja e Girassol. Total Argentina e a Los Grobo na Argentina



Volume de produção de Trigo, Milho, Soja e Girassol na Argentina e Volume Comercializado pela Los Grobo



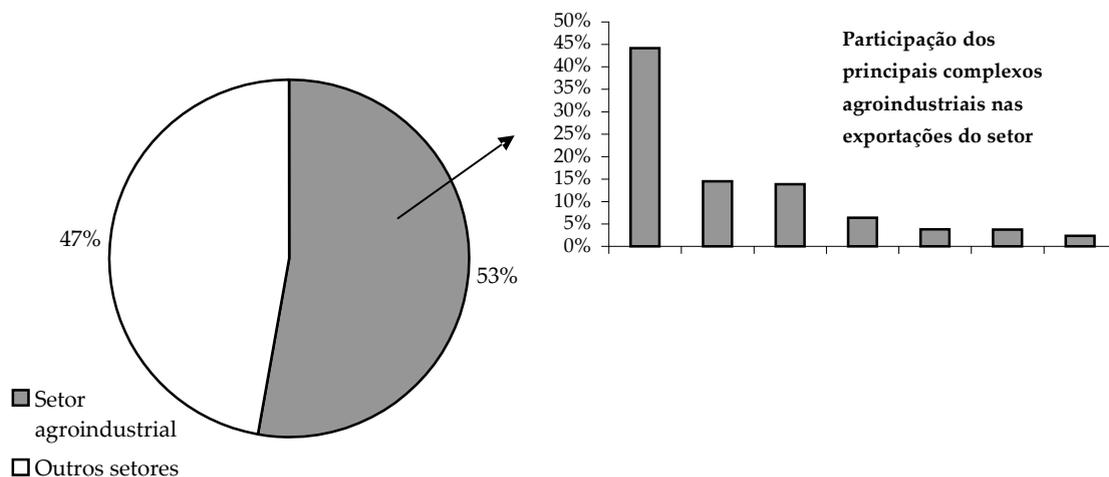
Fonte: FAO, Statics Division, Plano Estratégico Los Grobo 2005

Anexo 2: Argentina no Mercado Mundial de Produtos Agrícolas e Agroindustriais

Localização da Argentina no ranking Mundial de Exportação, 2005

Produto	Posição no ranking mundial
Óleo de girassol	1º
Óleo de soja	1º
Farinha de girassol	1º
Farinha de soja	1º
Suco concentrado de limão	1º
Peras	1º
Milho	2º
Mel	2º
Carne bovina	3º
Limões e limas	3º
Soja	3º
Lã bruta	5º
Leite em pó	7º
Batatas congeladas	7º

Composição das exportações argentinas 2005

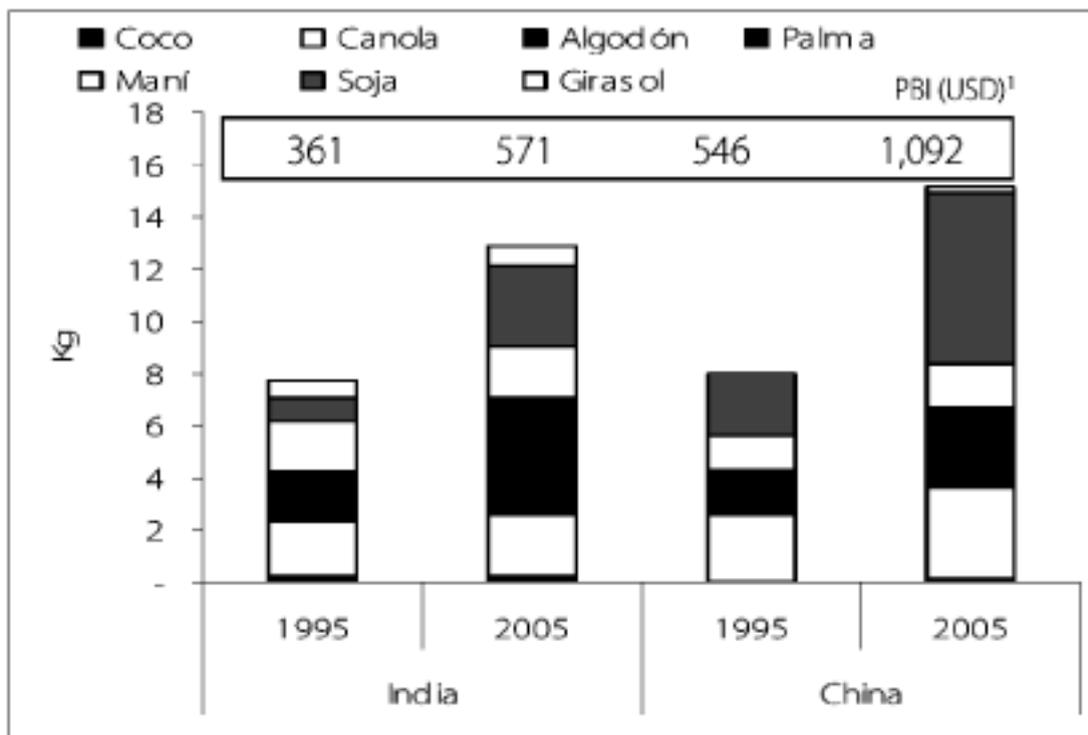


Fonte: FAO, USDA, Indec, Apontamentos Agroeconômicos FAUBA

Anexo 3: PBI per Capita e Consumo de Óleos Vegetais, Índia e China, 1995 vs. 2005

Tradução Do quadro

Coco	Canola	Algodão	Palma
Amendoim	Soja	Girassol	



1 PBI per capita real em 2000

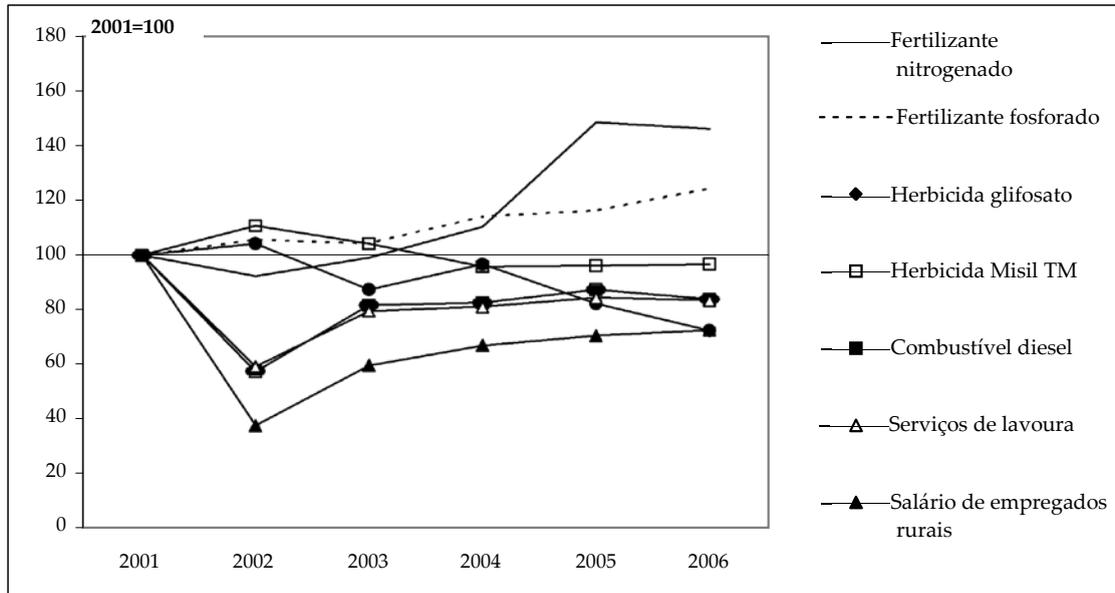
Fonte: Estimativas da Rabobank baseadas em USDA, ERS & FAS, Banco Mundial e UN.

Anexo 4: Retenções sobre as Exportações na Argentina, Produtos Agropecuários e Derivados, 1995 vs. 2006

Retenções (%)		
Produto	1995	2006
Milho	0	20
Trigo	0	10,5
Farinha de Trigo	0	10,5
Soja	3,5	23,5
Óleo de soja	-0,5	20
Farinha de soja	-0,6	20
Girassol	3,5	23,5
Óleo de Girassol	-2,5	20

Nota: Os valores negativos indicam reintegros sobre as exportações.

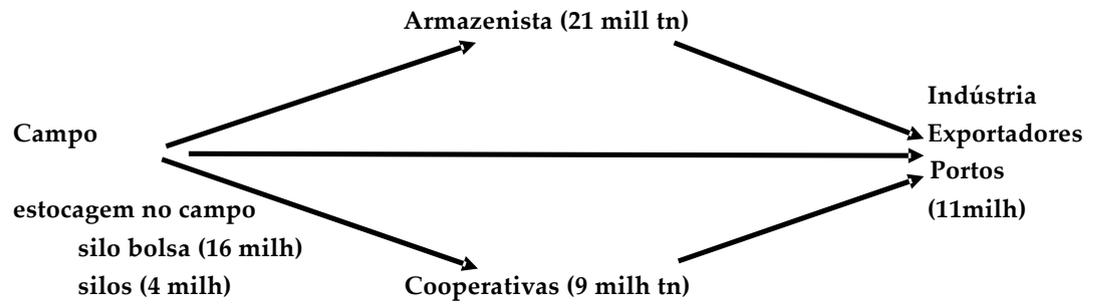
Anexo 5: Evolução dos custos de Produção Agrícolas, 2001-2004

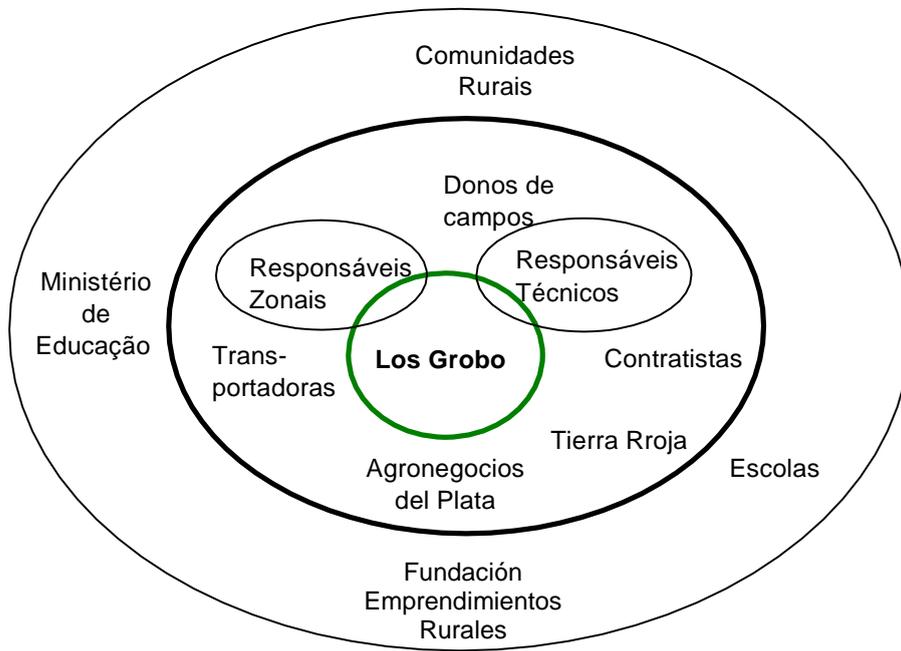


Fonte: Estimativas da Rabobank baseadas em AACREA e Margens Agropecuárias

Anexo 6: Comercialização de Cereais e Oleaginosas na Argentina

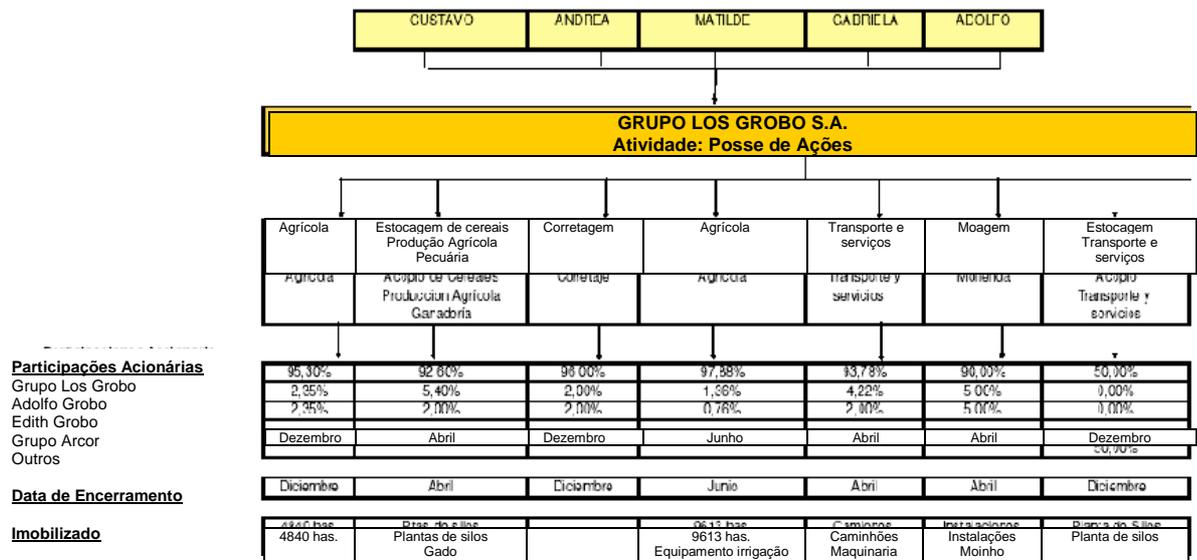
Diagrama do Traslado de Grãos desde o Campo e Capacidade de Estocagem nos Diferentes Elos





Fonte: Los Grobo

Anexo 8: Grupo Los Grobo S.A. Posse de Ações



Participações Acionárias
 Grupo Los Grobo
 Adolfo Grobo
 Edith Grobo
 Grupo Arcor
 Outros

Data de Encerramento

Imobilizado

Acionistas família Grobo

Avex	Agronegocios Del Plata S.A.	ADP S.A.	Tierra Roja S.A.	Bioceres S.A.	Los Grobo San Pedro S.A.	Los Grobo SGR	Unigrad do Brasil
Rio Cuarto	Produção Agrícola Uruguai	Estocagem Uruguai	Produção Agrícola Paraguai	Bioceres	Acondicionamento de Grãos	Sociedade de Garantia Recíproca	Farinha trigo
	22.000 Hectares	240.000 toneladas	11.000 hectares	111 produtores		Fundo de Risco \$20.000.000	

Fonte: Plano Estratégico Los Grobo, 2005

Anexo 9: Los Grobo Indicadores de Desempenho Econômico

EBITDA

	30/04/2006	30/04/2005
Ventas Totales	364.613.028,62	321.642.651,76
Patrimonio Neto	74.723.063,42	63.500.813,16

Resultado Operativo

Ganancia del Ejercicio	12.107.273,04	16.474.807,26
Resultados Financieros	3.548.762,33	984.680,12
Amortización Bienes de Uso	2.588.049,75	1.636.206,43
Provisiones y Recuperos de Provisiones	445.000,00	42.000,00
Impuesto a las Ganancias	3.597.079,90	4.608.133,27
Amortización Activos Intangibles		
Ganancia Operativa EBITDA	22.286.165,02	23.745.827,08

Índices Base EBITDA

Ganancia - Operativa/P.Net	29,80%	37,39%
Ganancia - Operativa/Ventas Totales	6,11%	7,38%

Ingresos por Ventas y Servicios

Partidas	LGA - 2006
Ventas de Cereales y Oleaginosas en Consignación	174.058.262,86
Ventas de Cereales y Oleaginosas	124.122.376,82
Ventas de Agro Insumos	38.811.128,28
Ventas de productos y sub productos - Harinas	17.294.453,25
Ingresos por Servicios	6.735.944,57
Ventas de Hacienda Vacuna	2.965.785,01
Ingresos por Comisiones	520.484,52
Rentegro de Exportación	104.553,31
Total	364.613.028,62

Otros indicadores económicos

ROI (Rentabilidad Ordinaria antes de Impuestos)

$\frac{EBT}{P.N. - RE}$	$\frac{18.689.085,12}{62.615.790,38}$	29,82%
-------------------------	---------------------------------------	--------

Este ratio apunta a establecer la rentabilidad de la "inversión" realizada por la empresa al inicio del periodo fiscal (que es el Patrimonio Neto excluido el Resultado Final del Ejercicio).

ROE (Tasa de Retorno del Pat. Neto)

$\frac{Rdo\ Neto}{P.N.}$	$\frac{14.675.322,79}{74.723.063,42}$	19,64%
--------------------------	---------------------------------------	--------

Expresa el porcentaje de remuneración que puede ofrecerse a los capitales propios de la compañía (representados por el PN), mostrando las ganancias que los accionistas están obteniendo por su inversión.

ROA (Tasa de Retorno del Activo)

$\frac{Rdo\ Neto}{Activo}$	$\frac{14.675.322,79}{224.107.819,41}$	6,55%
----------------------------	--	-------

Mide la capacidad efectiva de la empresa para remunerar a todos los capitales puestos a su disposición, propios y ajenos (PN+Pasivos), que conforman el Activo. Muestra el retorno operativo de la empresa por cada peso de capital invertido en ella.

Efecto Palanca (Grado de Autonomía Financiera)

$\frac{ROE}{ROA}$	$\frac{19,64\%}{6,55\%}$	3,00
-------------------	--------------------------	------

Si es = 1 la relación entre el capital ajeno y el capital propio es la óptima. Si fuera < 1 la conclusión es que la empresa está sobre endeudada, mientras que si fuera > 1, a la empresa le convendría seguir endeudándose a las tasas de interés actuales.

Ratio de Cobertura

$\frac{EBITDA}{Intereses}$	$\frac{22.286.165,02}{3.548.762,33}$	6,27
----------------------------	--------------------------------------	------

Es la relación entre la generación de caja de una empresa y los intereses anuales pagados, que nos indica la capacidad genuina de generar recursos en relación a la carga financiera, esta última medida a través del EBITDA.

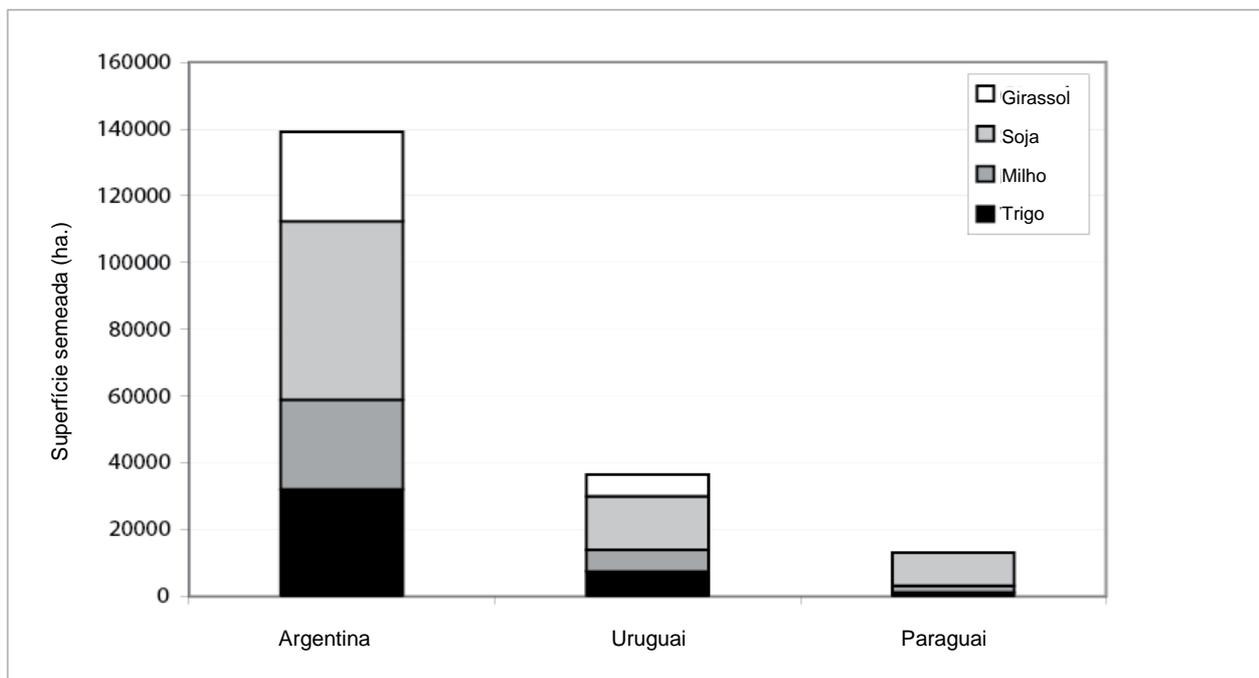
Fuente: Relatório e Balanço Grupo Los Grobo S.A. Exercício Econômico Finalizado em 30/4/2006

Anexo 10: Produção Primária da Los Grobo, Zonas e Cultivos, Campanha 2006-2007

Zonas de Produção na Argentina, 2005

Zonas	Superfície Semeada (ha.)
Casbas e Guaminí	17.800
Pringles e Dorrego	11.755
Sudeste I e II	10.767
Pehuajó	8.553
Entre Ríos	7.703
Darregueira e Guatrache	6.886
Casares e Ordoqui	6.700
San Luis	4.600
San Antonio de Areco e Arrecifes	4.444
Tornquist e Suárez	4.334
Tres Arroyos	4.143
Salliqueló e Pellegrini	3.361
25 de Mayo	1.756
Bunge	1.369
Monte	1.237
Chaco e Santiago del Estero	1.045
Timote	464
Bolivar	-
Trenque Lauquen	-
Tucumán e Salta	-
La Pampa	-
9 de Julio e Junín	-
Azul	-
Pergamino e Rojas	-
Santa Fé	-

Portfólio de Plantios, Campanha 2006-2007



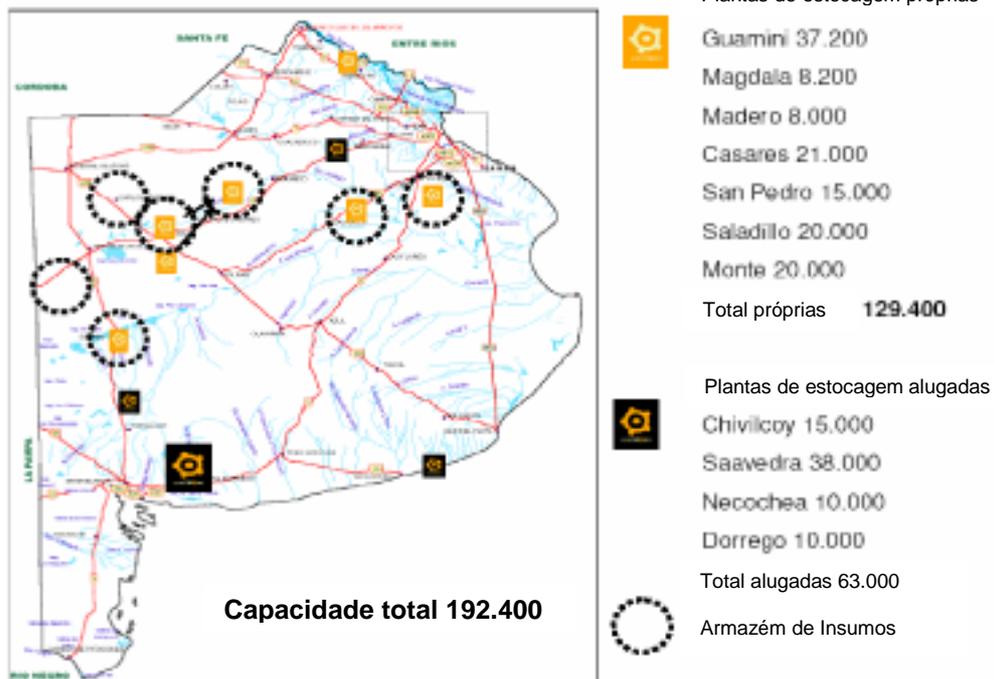
Anexo 11. Atributos da Los Grobo vs. Principais Competidores em Produção Primária

Atributos	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4	Competidor 5	Competidor 6	Los Grobo	Média
Imagem	6.0	6.6	7.5	8.0	8.4	9.0	8.1	7.7
Agressividade nos arrendamentos	7.7	7.8	8.5	9.0	7.4	8.5	5.7	7.8
Tecnologia	7.0	7.0	7.8	7.0	9.2	7.0	9.7	7.8
Estrutura de suporte	6.3	6.6	8.0	7.0	7.8	7.0	7.0	7.1
Gerenciamento	6.7	6.6	7.0	7.0	7.4	6.0	8.3	7.0
Recursos humanos	6.7	7.2	6.5	7.0	8.4	7.0	9.1	7.4
Parceria local	6.0	4.4	6.0	8.0	5.6	8.5	7.3	6.5
Prazos contratuais	6.3	6.6	6.3	8.0	7.2	7.5	7.9	7.1
Antigüidade no negócio	5.0	8.8	8.8	7.0	8.0	8.0	8.0	7.7
Flexibilidade	7.3	6.4	7.0	9.0	7.6	9.0	7.7	7.7
Média general	6.5	6.8	7.3	7.7	7.7	7.8	7.9	7.4

Escala: 1:10

Fonte: Enquete aos Responsáveis Técnicos da Los Grobo, Plano Estratégico 2005-2010

Anexo 12: Localização de Plantas de Estocagem e Armazéns de Agroinsumos



Fonte: Plano Estratégico do Grupo Los Grobo, 2005-2010

Anexo 13. Atributos da Los Grobo vs. Principais Competidores na Comercialização de Grãos

Atributos	Los Grobo	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4	Competidor 5	Competidor 6	Competidor 7	Competidor 8	Competidor 9	Competidor 10	Média
Preços de insumos	7	6	10	6	8	8	7	10	7	10	10	8.09
Portfólio de produtos	4	4	3	6	6	8	7	6	10	7	7	6.18
Logística de insumos	5	2	0	5	10	6	8	3	8	6	9	5.64
Crédito	9	5	8	9	6	8	9	10	5	10	10	8.09
Condições gerais	9	4	10	0	5	6	8	9	9	10	10	7.27
Logística de cereais	9	0	0	0	0	0	9	7	10	9	10	4.91
Estrutura de estocagem	8	3	0	2	2	4	7	10	9	8	10	5.73
Agressividade comercial	5	5	10	8	7	9	6	10	5	10	10	7.73
Quantidade de filiais	7	10	2	7	8	6	6	7	8	9	8	7.09
Estrutura de suporte	5	5	0	6	10	9	7	6	5	7	10	6.36
Gerenciamento	6	2	9	7	5	8	6	4	6	5	4	5.64
Recursos humanos	4	8	5	5	10	9	6	6	8	8	9	7.09
Imagem	8	5	4	8	9	8	9	8	9	9	8	7.73
Média geral	6.62	4.54	4.69	5.31	6.62	6.85	7.31	7.38	7.62	8.31	8.85	6.73

(Escala 1-10)

Fonte: Enquete aos Responsáveis Zonais da Los Grobo, Plano Estratégico Los Grobo 2005-2010

Anexo 14: Indicadores da Cadeia de Valor de Trigo

	Toneladas
Produção de Trigo (2005/2006)	12.575.176
Moagem Nacional (2005)	4.997.698

Exportações de Trigo e Subprodutos (2005)

Produto	Toneladas
Trigo	10.382.166
Farinha de Trigo	425,376
Farelo de Trigo	80,829
Total	10.888.371

Destinos da m nacional (2005/2006)

Destino	Toneladas
Produção de farinha	3.748.273
Exportação de farinha	424,443
Industrialização	3.323.830
Farinha fracionada	332,383
Massas secas	273.000
Massas Frescas	68.000
Biscoitos	238.700
Pão artesanal	2.387.000
Pão industrial	102.300

Principais compradores de Trigo Argentino

País	%
Brasil	59,65
Peru	7,54
Chile	7,16
Sul-África	5,78
Colômbia	4,27
Equador	2,83
Outros	12,76

Exportação e Consumo da moagem de trigo, 1991-2005

