

Grupo Caramuru

Empreendedorismo no agronegócio

Preparado por Ivan Pinto, com base nas informações cedidas pela empresa e pesquisadas em publicações. A pesquisa e a redação dos capítulos sobre agronegócio foram preparadas por Rosilene M. A. Marcelino, da ESPM-SP¹.

Recomendado para a disciplina de: Marketing no Agronegócio.

Resumo

Este estudo de caso aborda a formação, expansão e profissionalização administrativa do Grupo Caramuru, o maior processador de grãos de capital nacional. É um caso clássico de empreendedorismo de sucesso, mas com os ingredientes, ainda não tão generalizados quanto deveriam ser nos negócios originalmente de família, da profissionalização da gestão, cada vez mais essencial nos mercados acirradamente competitivos de hoje. E engrandecido por ações de responsabilidade social efetiva, numa sociedade crescentemente consciente da importância da cidadania de cada pessoa, física e jurídica.

Palavras-chave

Caramuru. Empreendedorismo. Agronegócio.

2005.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Prólogo: empreendedorismo e gestão

O que faz alguém iniciar um empreendimento a partir do zero – frequentemente sem capital, comumente sem o preparo acadêmico dos gestores profissionais, muitas vezes depois de atravessar sucessivos insucessos e dificuldades que desanimariam a maioria das pessoas – e transformá-lo numa organização líder, lucrativa, que termina por contribuir significativamente para o fortalecimento da economia como um todo?

O Brasil tem muitos exemplos de iniciativas desse tipo. Brasileiros das mais diversas regiões do país e imigrantes de várias partes do mundo criaram, moldaram e expandiram indústrias, comércios, serviços e agronegócios; passaram seu modo de ser para filhos e filhas, netas e netos e ajudaram nosso país a se tornar a economia crescentemente significativa em que nos tornamos – e a melhorar, no processo, a qualidade de vida de todos nós, com resultados mais práticos do que as iniciativas regulamentadoras da maioria dos nossos governantes.

Os analistas do fenômeno do empreendedorismo classificam de vários ângulos as características dessas pessoas, os empreendedores, e as distinguem dos “gerentes” de empresas. Estes são profissionais normalmente com boa formação acadêmica, capazes de levar uma empresa às metas demandadas pelos seus acionistas; gente valiosa que contribui com estratégias, liderança, energia, eficácia na gestão das pessoas e dos recursos financeiros das empresas; que gerenciam a modernização constante das estruturas e processos, as marcas e o marketing das marcas, a tecnologia da informação e tudo o mais que dá vantagem competitiva a um negócio num cenário em que a democratização da tecnologia e a queda das fronteiras protecionistas se tornam, dia a dia, mais competitivas.

Mesmo os mais reputados acadêmicos e os autores de compêndios sobre empreendedorismo e gestão, além de nem sempre concordarem com os traços de personalidade e as habilidades que distinguem um bom administrador e, estes, de um empreendedor, não conseguem penetrar no âmago da intrigante questão que faz de alguém um empreendedor de sucesso. No fundo, no fundo, pode ser coisa que não se aprenda. Embora as ações dos empreendedores sejam valiosas como um espelho no qual possamos nos mirar para tentar reproduzi-las e acrescentar mais êxito ao nosso desempenho como administradores, o empreendedorismo parece ser uma virtude meio hermética que vem com o DNA, reforçada talvez pela cultura absorvida no início da vida e firmada, com frequência, pela necessidade de lutar contra a adversidade. Mesmo essa capacidade de lutar já soa como algo entranhado na genética, mais do que aprendido.

Já o administrador, ainda que a vocação também seja, obviamente, um componente forte do seu jeito de ser, pode aprender, pode se aperfeiçoar com o estudo e a vivência, pode até adquirir alguns comportamentos a partir da observação dos empreendedores.

Já é menos comum, certamente, entre nós, o empreendedor que se torna um competente gestor de empresas, com as habilidades requisitadas pelo ambiente de negócios da atualidade e isso talvez ajude a explicar o fracasso de muitos empreendimentos familiares iniciados, com sucesso, pelo “fundador”.

O importante para a perenização dos empreendimentos é que o espírito empreendedor seja desenvolvido para se tornar um raciocínio gerencial; ou que o empreendedor se cerque de gestores profissionais; ou que estimule seus descendentes, nos negócios de família, a adquirir os conhecimentos que os tornarão bons gestores – idealmente, sem que percam o que herdarem, pelo sangue, daquela virtude empreendedora.

O caso do Grupo Caramuru é valioso porque contém os ingredientes clássicos do indivíduo empreendedor que partiu de uma origem desfavorável, venceu a adversidade, construiu um negócio lucrativo num ramo complexo e competitivo – o agronegócio – no seu tempo pouco afeito às práticas de gestão mais sofisticadas, povoado por iniciativas fracassadas. Mais:

que evoluiu como negócio familiar, com crescentes características de gestão profissionalizada, expandiu-se pela visão nada conservadora dos herdeiros, com alargamento dos interesses empresariais para novas categorias de negócio, mas, sabiamente, no âmbito do agronegócio em que tinham experiência. Mais ainda: com atenção à necessidade constante de inovação em todos os campos da atividade empresarial e de consciência da sua responsabilidade social, dois fatores essenciais, nesses tempos, para firmar as raízes que possam levar o empreendimento à almejada perenidade. Finalmente, levando em conta as dificuldades crescentes de se fazer previsões sobre um cenário que muda com velocidade sempre surpreendente, o que é particularmente verdadeiro no agronegócio. Um quadro de desafios crescentes que os gestores, a família e seus colaboradores terão que prever para agir em tempo, para “sobreviver e crescer”, a condição sine qua non da perenidade no implacável mundo dos negócios do século 21.

O que é o Grupo Caramuru

O Grupo Caramuru, iniciado em 1964, é uma empresa de capital nacional, pertencente à família Borges de Sousa. É o maior processador de grãos do País e um grande exportador, principalmente, de soja. A exportação já representa 40% do seu negócio. Sua gestão comercial está centralizada em Itumbiara, GO, mas suas fábricas, unidades de processamento e armazenamento estão distribuídas por vários Estados, o que a transformou na administradora de um complexo sistema logístico. Além de produtos agrícolas básicos, o grupo está crescentemente envolvido com produtos de maior valor agregado, derivados, por exemplo, da soja e do milho e, pioneiramente, do girassol. É proprietário da marca Sinhá, de produtos alimentícios destinados ao consumidor final. Em 2003, faturou o equivalente a US\$ 507 milhões. Em abril de 2004, empregava 2.200 pessoas. É reconhecida nas diversas premiações empresariais tanto pelos seus resultados empresariais quanto por suas ações de responsabilidade social. Quando este caso foi preparado, suas metas de crescimento para 2004 e para o futuro de longo prazo eram ambiciosas e suas estratégias, estrutura e processos estavam em evolução para superar os desafios inerentes ao alcance daquelas metas.

O contexto: o agronegócio

A importância do agronegócio no Brasil

A primeira queda no PIB desde 1992 acendeu a luz amarela na economia brasileira. Na contramão dos acontecimentos desponta o agronegócio como o responsável por evitar um saldo negativo ainda maior do que o -0,2% calculado pelo IBGE.

O agronegócio – que engloba toda a cadeia produtiva da agricultura e da pecuária – se transformou nessa grande mola propulsora da economia brasileira devido ao investimento em pesquisa e inovações tecnológicas.

Todo esse incentivo convergiu para o desenvolvimento de “novas variedades de plantas, novos sistemas e métodos (agronômicos e zootécnicos)”, maior produtividade e competitividade, além de impulsionar outros setores relacionados, como transporte, maquinário, defensivos agrícolas, entre outros.

O papel do agronegócio na economia brasileira

- IV. Abastecer o mercado doméstico com a produção de alimentos
- V. Oferecer qualidade e preços competitivos
- VI. Substituir importações
- VII. Gerar excedentes para exportação
- VIII. Criar emprego no campo para reduzir ou eliminar o êxodo rural
- IX. Gerar empregos e produtos para a indústria de alimentos, de máquinas e equipamentos voltados para a agricultura
- X. Fundamental para o transporte de cargas

Fonte: CONAB (Companhia Nacional do Abastecimento)

Outro reflexo positivo desse segmento da economia é a geração de empregos. Uma projeção feita pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) revelava uma expectativa de 1,32 milhão de postos de trabalho em 2004, sendo 400 mil empregos diretos, 340 mil indiretos e 580 mil decorrentes da renda gerada pelo agronegócio.

Do Brasil para o mundo

De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), a participação do agronegócio nas exportações brasileiras chega a 36%. Isso coloca as receitas da agricultura como “a locomotiva para o desenvolvimento do País”.

Uma comparação feita entre março de 2003 e de 2004 (até a 3ª semana) pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) mostra um crescimento de US\$ 275,7 milhões para US\$ 340,5 milhões nas exportações do setor.

Essa elevação de 23,5% nas vendas externas foi motivada, segundo a SECEX, pelo aumento de três categorias de produtos:

- Semimanufaturados: 31,2%, de US\$ 38,1 milhões para US\$ 49,0 milhões (aumento dos embarques de ferro fundido, alumínio em bruto, óleo de soja em bruto, couros/peles e celulose).
- Básicos: 28%, de US\$ 78,8 milhões para US\$ 100,8 milhões (devido principalmente ao milho em grão, carne de frango, carnes bovina e suína, farelo de soja, minério de ferro, café e soja em grãos).
- Manufaturados: 20,9%, de US\$ 151,7 milhões para US\$ 183,5 milhões (por conta de açúcar refinado, tratores, aviões, máquinas e aparelhos para terraplenagem, veículos de carga, máquinas e aparelhos para uso agrícola, autopeças e calçados).

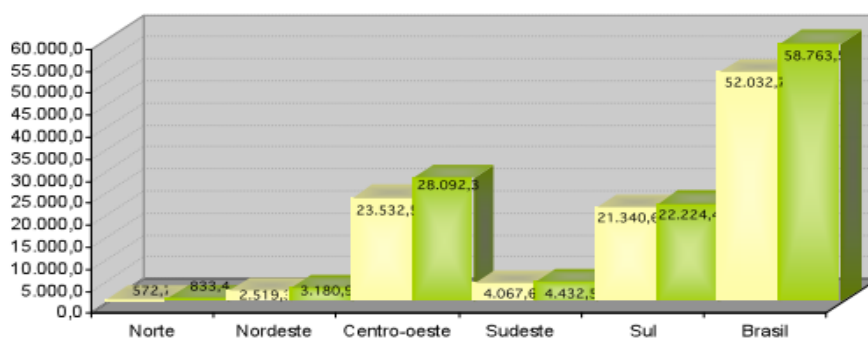
A soja e o milho

Como consequência dos investimentos na agricultura, nos últimos dez anos, a evolução da área plantada e da produtividade mostra um crescimento de 37,8 milhões para 47 milhões de hectares e uma produção de 57,8 milhões para 130,8 milhões de toneladas.

No caso da soja e do milho, por exemplo, a produtividade chega, respectivamente, a 2.800 kg/ha e 3.500 kg/ha.

No levantamento de intenção de plantio realizado em dezembro de 2003 pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), em parceria com a CONAB, havia a confirmação da expectativa de uma super safra para a soja, com superação de 6,7 milhões de toneladas em comparação à colheita anterior.

Produção de soja (em mil t)



Fonte: CONAB / MAPA – intenção de plantio safra agrícola 2003/4

Este estudo também revelava que a oscilação do preço da soja na bolsa de Chicago (CBOT) fora neutralizada pelo crescimento da demanda mundial, em função do cenário (aumento da demanda asiática, a reconstrução do Iraque e Afeganistão – por exemplo).

Segundo Marco Carvalho, da CONAB, se fossem mantidos os níveis de aumento da demanda mundial da soja, que naquele momento eram de cerca de 5,5% ao ano, o Brasil seria o maior produtor e exportador. Isso porque o País é o único no mundo com tecnologia e fronteira agrícola capazes de acompanhar o crescimento da demanda desse mercado.

No início de 2004, cerca de 90% da produção de soja estava distribuída entre Argentina, Brasil e Estados Unidos e esses países detinham aproximadamente 94% das exportações mundiais, sendo a China o maior importador.

O milho, ao contrário da soja, tinha uma expectativa de queda na produção da safra 2003/4 de 6,1% em relação à colheita anterior.

Milho – Comparativo de área, produtividade e produção

Região	Área (em mil ha)			Produtividade (em kg/ha)			Produção (em mil t)		
	Safra 02/03	Safra 03/04	Variação	Safra 02/03	Safra 03/04	Variação	Safra 02/03	Safra 03/04	Variação
Norte	517,7	544,7	5,2%	1.891	1.938	2,5%	979,2	1.055,5	7,8%
Nordeste	2.915,9	2.951,2	1,2%	1.178	1.196	1,5%	3.435,7	3.529,0	2,7%
Centro-Oeste	2.327,8	2.274,8	-2,3%	4.266	4.208	-1,4%	9.931,4	9.571,3	-3,6%
Sudeste	2.422,5	2.404,5	-0,7%	4.148	4.078	-1,7%	10.047,7	9.805,0	-2,4%
Sul	5.063,3	4.817,3	-4,9%	4.577	4.460	-2,6%	23.175,1	21.483,7	-7,3%
Total	13.247,2	12.992,5	-1,9%	3.591	3.498	-2,6%	47.569,1	45.444,5	-4,5%

Fonte: CONAB / MAPA – intenção de plantio safra agrícola 2003/4

O crescimento da cultura de milho, segundo Marco Carvalho (CONAB), “está muito atrelado à capacidade de crescimento dos segmentos de carnes, principalmente frango e suínos”.

No cenário internacional a produção de milho está nas mãos dos Estados Unidos (40%) e o restante está pulverizado no mundo. Mas, apesar do milho ser um produto com uma liquidez moderada e a infraestrutura bastante deficitária no Brasil, o país tem todas as condições de produzir o mesmo volume dos Estados Unidos.

Caramuru: o difícil início

“Seu” Múcio – é assim, mantendo a tradição de respeito na qual foram criados que, até hoje, os filhos de Múcio de Sousa Rezende se referem ao pai, já falecido – teve um início de vida duro. Não era rico, não teve o privilégio do estudo superior. Tentou várias coisas, descobrindo seu caminho. Trabalhou no carregamento e depois no comércio de porcos, provavelmente uma experiência já válida para um empresário e gestor de sucesso no agronegócio. Um dia, casou-se com Jandira Borges, filha de um fazendeiro. Mas, como lembram seus filhos, Alberto, César e Célia Borges de Sousa, membros do Conselho de Administração do Grupo Caramuru, “seu” Múcio logo descobriu que “fazenda em Minas não valia nada, naquele tempo. Ainda não se tinha descoberto o que fazer com o cerrado brasileiro”.

Talvez por isso, Múcio Rezende decidiu mudar-se para o Paraná. Quando o sogro faleceu, Múcio e a esposa herdaram uma parte do inventário. Nada que mudasse sua vida, apenas uma ajuda bem-vinda. Eles chegaram ao Paraná num momento de desenvolvimento daquele Estado que Múcio não via em Minas. “No Paraná”, lembram os filhos, “ele foi se aventurar”.

Tentou várias cidades, fazendo o que podia para ganhar a vida, experimentando e aprendendo. Eventualmente, começou a mexer com café, moendo e vendendo. Foram anos difíceis, com momentos de grande sacrifício. “Era difícil até comprar carne no açougue”, como lembra César, com a simplicidade que ajuda a explicar o sucesso da família como gestora de pessoas.

Múcio Rezende, na lembrança dos filhos, não falava do sonho de algo parecido com o que a Caramuru é hoje. Mas a família admite que as lembranças dessa época são um tanto vagas e não estão registradas. Só agora, quando se tornou importante decidir o papel da família para o futuro do empreendimento, é que eles começam a relembrar e discutir aquela fase inicial. Estão certos: há lições valiosas escondidas nas almas empreendedoras e que a memória de palavras, ações e sentimentos pode revelar.

A família, num certo momento, morou em um sítio perto de Astorga. Múcio abriu um negócio de processar, beneficiar e moer milho e descascar o arroz. O pessoal levava um saco com milho e ele processava. Conseguiu alguma fartura, uma boa área de terra, uma vaquinha, porquinhos, galinha caipira, frutas. A região tinha tudo para uma infância saudável. “A gente brincava e subia no pé de manga”, lembram os irmãos.

Mas era também uma vida de muito trabalho e de responsabilidade compartilhada. Um lavava a louça, o outro enxugava. Davam água para os porcos, pegavam o farelo da produção de arroz e levava para a vaquinha e para os porcos. Um duro, mas valioso, aprendizado para uma família empreendedora.

Mas a escola local só tinha até o 3º ano. Para cursar os anos seguintes, os filhos se dispersaram, indo morar com tios em outras cidades. César, Célia e Júlio, o irmão mais velho, já falecido, foram até para colégios internos. Alberto escapou: na hora de ir para a casa de parente, “seu” Múcio mudou-se mais uma vez, então para Maringá, onde a família, finalmente, voltou a se reunir.

“Eu era muito novo, com 11 anos, quando fui para o internato,” conta César. “Teve um fim de semana que me deu vontade e eu me mandei. Foi uma confusão”, lembra sorrindo. E confessa, “Foi uma época em que eu sofri. Tanto é que meu filho, com 16 anos, quis ficar na Alemanha e eu não deixei. Mais para a frente, eu disse, você fica o tempo que quiser, mas agora eu não vou deixar”.

A adversidade deixa raízes para a vida empresarial e para a vida familiar, também.

O negócio evoluiu à custa de idas e vindas, o que parece ser uma característica dos empreendedores que têm o empreendimento no coração antes de um particular negócio na cabeça.

Múcio Rezende abriu uma moagem de café, em sociedade com o irmão. Não tinham capital, a concorrência era forte, e o negócio não prosperou. “Naquele tempo, na década de 1960, o tempo todo tinha gente que ficava rica e gente que falia”, explica César. Os irmãos desfizeram a sociedade e Múcio, em 1964, iniciou seu próprio negócio, de beneficiar milho. O novo negócio requeria menos capital de giro do que o anterior e tornou-se, aos poucos, viável. A firma ainda tinha um nome individual e estava instalada num galpão de madeira, um bem próprio que já evitava, pelo menos, o custo de aluguel. Ficava na Rua Caramuru e, com o tempo, de tanto as pessoas dizerem “lá na Caramuru”, para referir-se a ela, a empresa, transformou-se, em 1970, por incorporação, na Produtos Alimentícios Caramuru.

Júlio, o filho mais velho e Alberto, o mais jovem, precoce e trabalhador, começaram a trabalhar cedo com pai. Um juiz precisou dar uma autorização para que Alberto estudasse à noite, para poder trabalhar de dia. Já César, em 1965, optou por mudar-se para São Paulo. “Ainda era uma empresinha,” diz ele, “e confesso que não acreditava muito naquilo”. Preferiu estudar. Primeiro, ciências contábeis, depois, um mestrado na Fundação Getúlio Vargas. Teve vários empregos na sua especialidade – “uns dez”, ele contabiliza – até que, finalmente, a pedido do pai que estava ansioso por reunir os filhos, juntou-se ao Grupo.

Inovação, oportunidade, espírito empreendedor e crescimento

O milho provou ser um negócio bem melhor. Mas tem um problema: quando se moe o milho inteiro, o produto rancifica. A Caramuru adotou, então, a tecnologia da degerminação, que já existia em outras partes do mundo. Quando se tira o germe do milho, antes da moagem, o produto não rancifica e ganha um tempo bem significativo de vida na prateleira. Quanto mais bem feita a degerminação, mais tempo de vida. A África, por exemplo, estava bem adiantada nisso.

Múcio Rezende percebeu a oportunidade que havia no processo e que permitia um produto altamente comercializável. Exportar o farelo do germe de milho é muito mais rentável do que exportar milho. A modernização deu um impulso à Caramuru e a outras empresas concorrentes que também adotaram a degerminação na mesma época. Mas nenhuma cresceu tanto quanto a Caramuru. O milho tornou-se tão importante que a empresa, em 1986, mudou seu nome para Caramuru Alimentos de Milho.

Mas o mundo não para de evoluir. E as empresas têm que acompanhar essa evolução e até antecipá-las. Apegar-se a práticas que deram certo no passado pode excluir a empresa do futuro ou, no mínimo, confiná-la a negócios não tão rentáveis quanto outros que surjam na vizinhança de suas áreas de competência.

A importância da soja

Por volta de 1985, a soja havia se tornado um negócio de crescente valor no Brasil. A Caramuru foi rápida no aproveitamento dessa nova oportunidade e já no ano seguinte estava ativa no negócio desse grão que veio a ser tornar, rapidamente, no principal negócio da empresa. Essa velocidade no aproveitamento de oportunidades, a disposição e competência para a mudança e a rápida adoção de tecnologia de ponta colocaram a Caramuru na posição de destaque que alcançara quando este caso foi preparado. O Grupo adotou, desde logo, por exemplo, uma avançada técnica de processamento e refino do óleo de soja em oito etapas. Como visto no sumário sobre o agronegócio, mantido o ritmo dos anos anteriores, o Brasil poderia assumir, em 2004, a posição de liderança mundial em área plantada e exportação de soja, já alcançada em outras atividades do agronegócio. Os reflexos no futuro desenvolvimento da Caramuru são fáceis de imaginar.

Esse foi um salto que Múcio Rezende e seu filho Júlio, falecidos no mesmo ano de 1988, não puderam ver. Mas eles estavam presentes, com sua visão empreendedora, quando a decisão inicial de entrar no mercado de soja foi tomada.

Empreendedorismo e profissionalização

No entanto, aproveitar oportunidades não é o único fator de perenização de um empreendimento familiar de sucesso. As famílias se multiplicam e vocações não se decretam. Filhos, netos, genros e noras, cunhados e cunhadas, sobrinhos e primos são pessoas diferentes e a posse do capital não garante uma distribuição uniforme de competências em todos os ramos de atividades necessárias ao contínuo crescimento no negócio.

E aí entra o segundo fator que, no caso da Caramuru, mais cedo do que costuma acontecer com outros negócios de família, fortaleceu as raízes da perenização – a profissionalização da gestão.

Na Caramuru, essa profissionalização ocorre em dois sentidos. O primeiro, no nível das estruturas e processos – por exemplo, em 1999, a Caramuru implantou o sistema de gestão empresarial R/3 SAP – e com a gradativa ascensão a cargos executivos de profissionais especializados. O segundo, nas decisões, já em andamento quando este caso foi escrito, de definir o papel da família na gestão. Isso estava sendo feito com a ajuda de consultoria especializada nessa sempre difícil, porém crítica, área da separação entre a gestão do capital dos quotistas e a gestão da empresa.

Um negócio baseado na agricultura de grãos envolve uma complexa mistura de processos ligados à seleção e ao plantio da matéria-prima, ao financiamento de safras, ao processamento dos grãos, ao armazenamento e transporte em diversas fases do processo, à negociação e implementação da venda e da exportação.

O agronegócio, nesse nível, é agricultura, sim, mas é indústria, logística e finanças, num grau difícil de imaginar para os não familiarizados com o assunto.

E, tudo isso, numa multiplicidade de locais espalhados literalmente por todas as regiões do País. A evolução de um barracão de madeira em Maringá para filiais e unidades de processamento e armazenamento em sete Estados anos dá uma ideia dessa complexidade.

A questão da logística

Uma das vantagens competitivas fortes da Caramuru foi sua competência na pesada questão da logística. A empresa expandiu-se rapidamente para Goiás (unidades de processamento de soja em Itumbiara e São Simão), de onde passou a atender o Nordeste. Acrescentou unidades processadoras de óleo em Fortaleza, CE, e de soja em Petrolina, PE. O Rio de Janeiro e a região Sul já eram atendidas pela fábrica do Paraná, em Apucarana. Em São Paulo, instalou um terminal hidroviário às margens do Tietê. E unidades em Santos, para atender às crescentes necessidades de exportação.

O peso dessa questão é tal que a Caramuru fez um acordo com a Ferronorte, a ferrovia que une Mato Grosso do Sul ao Porto de Santos, para colocar nos seus trilhos nada menos do que 10 locomotivas e 300 vagões, que comprou da General Electric, para dar conta dos volumes crescentes de produtos que precisa transportar – e transportar com continuidade e rapidez. Foi um investimento de US\$ 10 milhões. Em janeiro de 2004, cinco locomotivas e 100 vagões já estavam em operação. O projeto estava previsto para conclusão em 2006.

A gestão financeira

Outra vantagem competitiva da Caramuru é a sua gestão financeira. O início da profissionalização dessa área crítica de um negócio que lida com investimentos de longo prazo para safras, com questões de armazenamento e com a negociação de exportações aconteceu quando César Borges de Sousa foi atraído para a empresa pelo pai, ainda nos tempos pioneiros de Maringá.

“Eu fora convidado”, admite César Borges de Sousa, “simplesmente porque era um filho que o pai queria no negócio. Os entendidos no negócio eram meu pai e meus irmãos. Minha primeira contribuição, mesmo antes de estar formalmente na empresa, tinha sido nas áreas da minha especialidade, contabilidade e finanças. Numas férias minhas, fiz a primeira contabilidade anual da Caramuru – a coisa era anual, naquele tempo. Me custou apenas 15 dias”.

Como todo negócio incipiente que “dá certo”, graças à visão e à determinação dos empreendedores, chega um momento em que a adoção de estratégias pensadas e práticas gerenciais definidas se tornam a garantia da longevidade do sucesso inicialmente alcançado. César se refere ao assunto como “o sufoco do crescimento galopante”. A família teve, além da visão empreendedora, a outra visão, gerencial, que permitiram à Caramuru continuar a se desenvolver.

Duas das coisas que César Borges de Sousa trouxe para a Caramuru foram sua competência contabilística e financeira e sua habilidade, adquirida num dos seus empregos, de preparar projetos econômicos para exportação, atividade que veio a se tornar um ponto forte da empresa.

No agronegócio, o aspecto financeiro é crítico. Fala-se em “soja verde”, o financiamento do plantio garantido pela futura safra. Financiamentos pelo BNDES foram essenciais naquela fase de desenvolvimento galopante da Caramuru. Até hoje, investimentos com prazos recuados podem fazer a diferença entre sucesso e problemas.

A gestão financeira é tão crítica que Antônio Djair Puzzi, que alcançou a diretoria financeira, no processo de profissionalização da empresa, foi, depois, elevado à posição de diretor superintendente da Caramuru.

Expansão

O cerne do caso da Caramuru é o empreendedorismo moderno, que alia ao impulso empreendedor a consciência de que a profissionalização da gestão é fundamental para a materialização do impulso empreendedor. A expansão rápida para outros campos de oportunidade empresarial é uma evidência da união das duas visões: determinação para explorar oportunidades e correr riscos; além de adoção de técnicas de gestão condizentes com o cenário competitivo e com as demandas de uma sociedade crescentemente exigente da responsabilidade social das empresas.

Além de expandir fortemente seus negócios de base, a Caramuru se caracteriza por expandir suas áreas de ação.

O girassol, por exemplo, é plantado na entressafra da soja, no mesmo terreno. Já se tinha tentado, sem sucesso, introduzir o óleo de girassol, que tem excelentes qualidades nutritivas. A Caramuru decidiu entrar no ramo. Quando este caso foi escrito, era a única empresa a plantar girassol e a exportar seu farelo. É um negócio pequeno, mas promissor. O grosso da produção ainda se destina ao consumo animal. Mas a Caramuru está trabalhando com a área acadêmica para obter o apoio científico que demonstre as vantagens do girassol para outros usos.

Também na área acadêmica, a Caramuru está cooperando para estudos que confirmem o alto valor nutricional do germe de milho e, em consequência, suas vantagens para a população – que resultariam em melhores negócios para a empresa.

O gritz é um derivado do processo de moagem milho, com determinada granulometria para ser utilizada na indústria de alimentação e bebidas. A Caramuru comercializa o gritz com as marcas comerciais Nekmil, Flocomil e Cermil, dentre outras.

A lecitina, extraída da soja, tem um alto valor agregado. A soja contém apenas 0,6% de lecitina. A Caramuru exporta lecitina não transgênica para a Europa e os Estados Unidos. O processo exige a análise e aprovação de técnicos dos importadores para garantia da qualidade. Toda a produção de 2004 estava negociada quando este caso foi escrito.

Uma outra oportunidade de negócios, ainda que pequena, que a empresa aproveita é a fabricação de uma farinha de milho com granulometria especial para a flotação de minérios, comercializada com a marca Flotamil.

Sinhá: os produtos de consumo

Os produtos dirigidos ao consumidor final agregam um significativo valor aos produtos originados do agronegócio de base da Caramuru. Num passo importante para o seu desenvolvimento, a empresa começou a produzir uma crescente variedade de produtos de consumo. Aqui também, o Grupo não hesitou em corrigir rumos quando a resposta do mercado indica que mudanças são necessárias. Não tendo tido o sucesso esperado com um grupo de produtos sob a marca Inca, escolhida por mera afinidade com o nome “nativo” Caramuru, a empresa comprou a marca Sinhá – curiosamente, de uma padaria no Espírito Santo – e rapidamente expandiu sua linha e sua abrangência geográfica..

A marca Sinhá, quando este caso foi escrito, já incluía uma boa variedade de produtos à base de milho – óleo, canjica, farinha e farinha biju, fubá pré-cozido e mimoso, polenta, creme, amido, semolina, cuscuz, cuscuz enriquecido com ferro, cuscuz flocão, misturas para bolos, milho para pipoca tradicional e de micro-ondas.

A marca veio a abranger, também, óleo de soja, de canola, de azeite de oliva e até de girassol, ainda pouco utilizado no Brasil, mas bem conhecido no exterior, além de uma linha de óleos saborizados.

Sinhá deu seus primeiros passos no mercado do Rio de Janeiro e tornou-se conhecida no Nordeste e no Centro-Oeste. Para um observador das questões de marketing de consumo e de gestão de marcas, na crescente linha de produtos e na gradual expansão geográfica da Sinhá parecem estar ingredientes de uma progressiva valorização da marca que poderiam consolidar a empresa no disputado mercado de produtos do dia-a-dia das famílias.

Em abril de 2004, Sinhá já representava 20% do negócio da Caramuru.

Em linha com os novos tempos: responsabilidade social

O Grupo Caramuru sempre esteve envolvido com projetos sociais e, nos últimos 13 anos, intensificou sua atuação com ações direcionadas, principalmente, para a educação. O primeiro passo foi dado em junho de 1991, em Apucarana, PR, onde a Caramuru implantou o programa “Escola Empresa”, focado na escolarização de colaboradores da unidade, que já formou mais de 200 funcionários.

Em 1998, a unidade de Itumbiara, GO, lançou programa de apoio a uma unidade educacional – a escola municipal Alexandre Arcipretti, projeto que incorporou outro centro de ensino em 2002, com o apoio prestado à escola municipal Vinícius de Aquino Ramos. Ambos os projetos beneficiam um público estimado em 1.600 alunos.

As escolas beneficiadas contam com o apoio financeiro do grupo e com os colaboradores da própria empresa, que atuam como voluntários.

Outra ação do grupo no campo da educação é a parceria com o Jornal de Apucarana e o Núcleo Regional de Educação de Apucarana no projeto cultural ‘Vamos Ler’, que visa despertar nos estudantes o hábito da leitura e o senso crítico.

Além dessas ações, o grupo tem projetos com foco em meio ambiente (desenvolvimento sustentável), saúde (campanha em benefício do CRER – Centro de Reabilitação e Readaptação) e também está sempre pronto para atuar em questões emergenciais (campanhas de coleta de agasalho, doação de alimentos para flagelados da seca no Nordeste).

Todas essas ações vêm ao encontro da missão do Grupo Caramuru de atender às expectativas da comunidade em que a empresa está inserida.

Evolução e modernização

Empreendimentos que quiserem sobreviver e prosperar no que já foi chamado de “darwinismo competitivo” do século 21 precisam não apenas acomodar-se ao cenário, mas antecipá-lo e não hesitar em assumir as sempre difíceis e arriscadas decisões de mudar. A Caramuru parece ter consciência dessa imposição da economia e dos mercados. Ela aparece, por exemplo, na continuada aquisição de facilidades de produção. Em abril de 2004, a Caramuru adquiriu, em leilão, uma unidade de esmagamento de soja do complexo da Companhia Mogiana de Óleos Vegetais, localizada em Catalão, GO. Foram R\$ 10 milhões que aumentarão sua capacidade de suprir as crescentes necessidades do mercado de soja. A Caramuru já tinha em seus planos investir mais R\$ 60 milhões na construção de outra unidade de esmagamento, também em Goiás, em Ipameri.

Esses investimentos foram necessários – assim como outros o serão no futuro – para manter sua competitividade no agronegócio, sua liderança nos segmentos em que lidera e, quem sabe, a conquista de liderança em outros segmentos.

Além disso, a antiga Produtos Alimentícios de Milho Caramuru teve que se transformar no Grupo Caramuru, uma complexa rede de empreendimentos e pessoas jurídicas dedicados aos vários negócios a que foram impelidos pelo aproveitamento das oportunidades de expan-

são e diversificação dos negócios.

A concorrência é acirrada. Além de inúmeros empreendimentos de capital nacional, a Caramuru enfrenta o poderio das grandes multinacionais do setor, principalmente a ADM do Brasil, a Cargill, a Bunge, e a Louis Dreyfus (Coimbra), detentoras de tradição, tecnologia e recursos.

Por isso, as mudanças organizacionais são constantes com o aprimoramento dos processos e estruturas e o uso cada vez mais avançado da tecnologia de informação. Exemplos, em 2002, são a migração do sistema R/3 SAP para a versão 4.6C; a certificação da lecitina como produto não transgênico; a certificação ISO 9001 do armazém XL, no Porto de Santos e da unidade industrial de Apucarana; a certificação em Segurança Alimentar HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) da indústria em Itumbiara e do mesmo Armazém XL, do Porto de Santos.

Desafios para o futuro

O agronegócio, por um lado, é visto como de economia básica, a ser sucedido, à medida que as economias emergem e se desenvolvem, pela indústria e, depois pelos serviços. Mas dentro do “básico” existem diversos patamares de evolução que passam pela agricultura das rocinhas e alcançam os níveis mais sofisticados, do ponto de vista do uso inteligente da terra e da sazonalidade, das escalas de produção, do crescimento da produtividade, da logística, dos investimentos, da competência na navegação pelas marés dos preços internacionais.

A Caramuru percorreu e continua galgando esses patamares, do comércio de produtos sem valor agregado, através da agricultura de base, até a industrialização e exportação em escala gigantesca e até a criação de marcas de produtos de consumo.

O agronegócio é vital para a economia brasileira. A agregação de valor permitida pela industrialização é cada vez mais necessária. A gestão de marcas de bens e serviços é um estágio ainda incipiente para o empresariado nacional, mas vital para a definitiva inclusão do Brasil no “primeiro mundo”. A vida colocou Múcio Rezende no meio rural; seu empreendedorismo, em consequência, o levou ao agronegócio. Ele e, depois, a família, compraram e venderam porcos, mexeram com café e arroz, industrializaram milho e soja, iniciaram-se no girassol, desenvolveram competência na logística, nas finanças, na gestão da TI, tornaram-se exportadores de peso, lançaram-se nos produtos de consumo.

Além disso, em apenas duas gerações, compreenderam a importância de profissionalizar um negócio nascido familiar e de cumprir um significativo papel de responsabilidade social. Quando este caso foi preparado, o processo de profissionalização estava em curso adiantado. Os irmãos Alberto, César e Célia são membros do Conselho de Administração, do qual Alberto é o presidente e César o vice.

As direções executivas estão sendo gradualmente passadas a profissionais contratados – mas, de preferência, egressos dos quadros do próprio Grupo.

Estava em curso, também, um trabalho de estrutura e processos, com a ajuda de uma consultoria externa, a Adigo Consultores, Apoio ao Desenvolvimento Individual de Grupos e Organizações. Já tinham sido definidas a missão empresarial, os valores e o código de ética do Grupo.

A continuidade dessa evolução e as decisões que os herdeiros de Múcio Rezende vierem a tomar é que definirão a consolidação do ímpeto empreendedor de um homem simples e determinado, num conglomerado empresarial de abrangência imprevisível.

Questões para discussão

1. Você concorda com que o empreendedorismo é uma faceta de personalidade em boa parte embutida no “DNA” de uma pessoa, mais do que uma disciplina “aprendida na escola”?
2. Se você concorda, que características de personalidade distinguem um empreendedor de um gestor competente? Um início de vida difícil é um estímulo importante para revelar capacidade empreendedora? Ou pessoas com boa posição social e boa formação educacional, nascidas em famílias não proprietárias de negócios, podem se revelar bons empreendedores? Procure exemplos de empreendedorismo iniciador de empresas de sucesso em pessoas de várias origens e formações.
3. É possível para um empreendedor tornar-se um competente gestor dos empreendimentos que inicia ou é recomendável que o empreendedor se cerque de gestores profissionais desde logo? Segundas e terceiras gerações de empreendedores de sucesso podem se tornar administradores de negócio competentes e manter o espírito empreendedor eventualmente “herdado”?
4. Nesses tempos de competição acirrada, desenvolvimentos tecnológicos acelerados e crescente complexidade da gestão empresarial, negócios de família que evoluam para o nível de “grandes negócios” podem se transformar em empresas “perenes” dentro do âmbito estritamente familiar? Que estratégias administrativas essas empresas deveriam adotar para perpetuar o êxito inicial?
5. No seu entender, que providências a Caramuru deveria tomar para completar a profissionalização da gestão e a racionalização da administração do capital da família no Grupo Caramuru?
6. A Caramuru evoluiu, com rapidez, em meros 40 anos, por diversos subsegmentos do agronegócio – café, arroz, milho, soja e, recentemente, girassol. À luz de uma análise do futuro do agronegócio, no Brasil e no mundo, que outras evoluções você arrisca prever para o contínuo desenvolvimento e estabilidade da empresa?
7. O agronegócio é um negócio de economia de base. Uma empresa que alcance sucesso em agronegócio pode perpetuar-se sem evoluir para a indústria ou o serviço?
8. A Caramuru deveria perseguir sua experiência inicialmente exitosa, mas ainda limitada, no ramo de produtos de consumo ou mantê-la como um negócio “derivado” que apenas aproveita a matéria-prima que é a base do seu negócio principal?
9. A marca Sinhá, com esse nome que provavelmente evoca a cozinha tradicional e caseira, na sua opinião, é adequada para uma expansão da marca para as regiões do País em que ainda não está presente? E para categorias de produto que não sejam aquelas ligadas aos produtos fundamentais que hoje nomeia? E para segmentos consumidores mais jovens não familiarizados com a cozinha brasileira tradicional? Esses segmentos poderiam ser induzidos a perceber na marca Sinhá a credibilidade e autenticidade da “boa e velha” cozinha brasileira e caseira para endossar produtos modernos, como instantâneos, dietéticos e refrigerados? Ou, se a Caramuru decidir expandir seu negócio de produtos de consumo nessa direção, deveria pensar desde logo em novas marcas segmentadas?

Referências

ABAG – Associação Brasileira de Agribusiness – artigos – www.abag.com.br/a90.htm

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus. 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

Empreendedorismo e estratégia – Harvard Business Review – Ed. Campus

Folha de S. Paulo, 28/02/2004, PIB tem a primeira queda desde 92 – por Chico Santos

http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/assec/Nota_Assec_PIB_2003_graficos.pdf

MARCOVITCH, Jacques. Pioneiros & empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 2003

Revista Panorama Rural, março de 2004, Pág. 20, repórter Alicia Gonzalez.

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior.

Agradecimentos

- César Borges de Sousa, vice-presidente do Grupo Caramuru
- Alex Branco, assessor de imprensa do Grupo Caramuru
- Equipe da CONAB: Dr. Silvio I. Porto, Wanderley Anciães, Rocilda Moreira, Carlos Tavares e Marco Carvalho.
- Eduardo Cavalcanti, jornalista