



# Kimberlit Agrociências

## A gestão pela inteligência e exemplo.

Preparado por Michel Namora, da ESPM-SP<sup>1</sup>

Março/2013.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor 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.

## Prelúdio:

Quem já não dedicou trinta minutos a reflexões pessoais profundas, feitas em momentos difíceis e, que conduziram a decisões do mais alto risco? Qual profissional de gestão empresarial, investidor ou empreendedor que não tenha ouvido os sons do silêncio da incerteza, para, a partir do caos aparente, vislumbrar potenciais soluções para situações extremamente complexas?

Qual profissional de gestão empresarial, investidor ou empreendedor que não tenha ouvido os sons do silêncio da incerteza, para, a partir do caos aparente, vislumbrar potenciais soluções para situações extremamente complexas?

Segundo Antonio Carlos de Gissi, diretor presidente de Kimberlit Agrociências, os trinta minutos que ficou com sua cabeça entre as mãos e olhando para sua mesa de trabalho, pensando em possíveis saídas para uma situação empresarial potencialmente insolúvel, talvez tenham sido os momentos mais duros de sua experiência pessoal. Isto aconteceu em janeiro de 2007.

Mas, para chegar a este dia, em que a confiança em si, na equipe de colaboradores e na inteligência implícita das ofertas, o levou à retomada do controle e do destino de uma das empresas mais bem sucedidas do agronegócio brasileiro, é interessante contextualizar o ambiente de negócios e a cronologia dos fatos que fizeram com que o Gissi (assim é que ele gosta de ser chamado), tivesse que enfrentar a hostilidade e a incerteza.

A história empresarial da Kimberlit poderia se confundir com a da maioria das empresas brasileiras, pois, vem de um empreendedor com origem familiar humilde, com poucos recursos financeiros, com visão de oportunidades, habilidade para negociar e que passou e ultrapassou todas as etapas de dificuldades que o Brasil impõe aos empresários.

Esta se torna diferente pela forma planejada, inteligente, simples e diferenciada com a qual a marca, inicialmente voltada à distribuição de insumos agrícolas, foi introduzida ao mercado como uma indústria de ativadores de hormônios vegetais voltados ao desenvolvimento foliar.

## A oportunidade de negócios:

As plantas, como todos os seres vivos, possuem enorme complexidade genética e de organização molecular que caracterizam cada espécie. Os hormônios vegetais são compostos que possuem a capacidade estrutural de coordenar e integrar os processos de crescimento de plantas, por mecanismos de ação ainda não completamente entendidos e mapeados pelos pesquisadores especializados.

Muitos trabalhos têm sido publicados na literatura a respeito de como os hormônios vegetais podem ser estimulados por misturas salinas quimicamente equilibradas em sua composição.

E, foi na literatura científica e na experimentação voltada aos produtores de citros, desenvolvida em conjunto com o professor Geraldo Baumgartner na UNESP, que a Kimberlit posicionou sua oferta como a mais competente para o segmento, especialmente quando comparada com as das multinacionais que há muito lideravam o mercado.

## A inteligência na simplicidade e o questionamento do conhecido, mas, não estabelecido.

Gissi, aos dezenove anos se formou em tecnólogo agrícola e, imediatamente, iniciou sua carreira como negociador de insumos químicos voltados ao agronegócio. De sua natural habilidade comercial fez surgir uma pequena revenda regional, com o nome de Gicitrus, da qual se tornou proprietário único quando seu sócio decidiu gerenciar uma fazenda que recebeu como herança familiar.

A Gicitrus tinha como fornecedora uma empresa com nome de Kimberlit, da qual o pro-

prietário, em 1994, desejava se desfazer. A compra custou à família Gissi US\$ 18.000,00 e mais um carro, cujo valor foi parcelado.

Embora o faturamento bruto anual da Gicitrus fosse substancialmente maior que a da Kimberlit, (R\$ 5.000.000,00 contra apenas R\$ 200.000,00), as margens líquidas eram desencorajadoras.

Além do mais, a possibilidade de abrangência territorial da revenda sempre ficaria limitada enquanto que, a partir de uma fábrica, poder-se-ia conseguir clientes em nível nacional e mesmo, internacional.

A decisão de abraçar uma operação industrial voltada ao mercado de citros fundou-se no claro entendimento da necessidade de criar uma oferta de valor notoriamente diferenciada.

Para Gissi (função comercial), sua mulher Raquel (função financeiro) e seu irmão Luciano (função desenvolvimento de produtos e manufatura), que compuseram o primeiro grupo de gestão da empresa, a Kimberlit seria reconhecida como empresa realmente melhor, somente se conseguisse conciliar pelo menos três atributos básicos na oferta introdutória ao mercado:

a – estar próximo dos clientes-alvo (mercado de cítricos do Estado de São Paulo, o que implicou na mudança da fábrica de Jaboticabal para Olímpia em 1999, sendo os primeiros embarques feitos ao final daquele ano).

b – ter tecnologia de produto significativamente melhor que os concorrentes diretos, que eram e são empresas multinacionais tradicionais e respeitadas.

c – posicionar a oferta de valor, por processos de comercialização assistidos, em níveis de preços mais altos que os dos concorrentes, porém, a custos totais competitivos e que justificassem a troca dos fornecedores tradicionais para uma marca desconhecida, porém, melhor.

Em um mundo, que a expressão “alta tecnologia” é tão fartamente utilizada de forma funesta e, onde a busca do novo e do inusitado é quase que uma obsessão empresarial, a Kimberlit foi buscar diferenciação notória de conhecimentos estabelecidos nos receituários agrônômicos, porém, não explorados comercialmente.

Ao notar que a maior parte dos concorrentes, incluindo as empresas líderes do mercado, tinha suas ofertas de potencializadores de hormônios vegetais a base do radical salino sulfato ( $\text{SO}_4^{2-}$ ), a Kimberlit desenvolveu estudos, por três anos, com a consultoria científica da UNESP, soluções à base do radical cloreto ( $\text{Cl}^-$ ), o qual é mais absorvido pelas espécies vegetais e, que quando em formulação estequiometricamente correta com uma molécula quelante chamada EDTA (Etileno-diamino-tetra-acético), produz aumento da funcionalidade genética dos hormônios vegetais.

Ou seja, o questionamento de soluções já existentes e conhecidas, porém nunca ofertadas com suporte de estudos de campo, criou uma solução simples, inteligente, inovadora e que, do ponto de vista do custeio total para os produtores de laranjas, significava reduções enormes de custos, pois, apenas um litro do produto Kimberlit implicava na substituição de seis quilos de materiais dos concorrentes.

Assim, o segundo atributo da oferta, após três anos e muito investimento e seriedade, estava pronto.

O terceiro elemento da oferta se resolveu com a habilidade natural do Gissi em negociar no ambiente do agronegócio e demonstrar que custo menor total é mais benéfico para quem compra do que preço baixo.

### Com o crescimento rápido, o chão se abriu e era fundo. Daí, a questão problema:

Normalmente pessoas empreendedoras, antes de decidirem investir em uma oportunidade de negócios, perguntam: - “Por que isso não existe?” Já os gestores, que têm por missão manter negócios em funcionamento, perguntam: “Para que isso existe?”.

### A questão deste caso reside na obtenção das seguintes respostas:

1 – Apenas romper paradigmas ao questionar o estabelecido e criar diferenciações é suficiente para a sobrevivência de uma organização?

2 – O que vem primeiro ao cérebro de um empreendedor com pouca vivência de gestão quando uma decisão de ruptura deve ser tomada: a coragem, o compromisso com seus funcionários ou prazer de enfrentar desafios?

3 – De forma intuitiva, as sete etapas do processo de marketing que são **ouvir** as demandas dos mercados, **segmentar** mercados para eleger quais terão preferência de abordagem, definir **alvos** dos segmentos eleitos para os primeiros contatos, criar um **posicionamento** diferenciado de ofertas, **planejar** a abrangência dos alvos, **executar** o plano e, por fim e não menos importante, **controlar** os resultados, foram feitas pelos primeiros três gestores da empresa. Em quais etapas houve problemas em relação ao à situação que será descrita a seguir?

A oferta com os três atributos foi tão bem aceita pelo mercado que, o faturamento, inicial de duzentos mil reais ao final de 1999 alcançou a soma de vinte e quatro milhões ao final de 2004.

Ai, o chão se abriu!

O mercado agrícola tem suas próprias regras, moedas, tempos e com isso, riscos específicos, uma vez que, as compras de insumos para a produção são baseadas em pagamentos a futuro e com longos períodos para recebimento.

Em outras palavras, desde que se compra para plantar até que se gere caixa positivo em função das vendas dos produtos colhidos, passam-se meses, tempo suficiente para que as condições do ambiente de negócios mudem radicalmente. Este modo operacional do agronegócio carrega uma grande quantidade de incertezas e de riscos e pode levar a ganhos e perdas excepcionais de um momento para o outro.

Em função do crescimento consistente experimentado nos cinco anos anteriores, para o ano de 2005 a Kimberlit tinha como meta de faturamento R\$ 40.000.000,00, ou seja, 60% acima do número do anterior.

Para chegar a um resultado tão significativo, na época, a empresa contava com vinte e seis negociadores, havia abarcado novos territórios como o do Mato Grosso e necessitava financiar immobilizações de ativos como também, manter o fluxo de capital para giro operacional.

A alternativa mais viável para conseguir os aportes financeiros para suportar avanço de vendas de tal porte, foi submeter um projeto perante o BNDES, o qual não foi aprovado em tempo útil.

A decisão então foi a do autofinanciamento, ou seja, imobilizar parte do fluxo de caixa existente dos recebíveis do ano anterior. Tal decisão teve um feito profundamente negativo no resultado da empresa nos três anos seguintes, pois, o mercado de grãos, que regula os preços e os tempos de pagamento, entrou em profunda depressão a partir naquele ano.

Os preços internacionais caíram cerca de 40% em relação ao previsto e, o fato da moeda brasileira ter se valorizado de forma artificial, fez com que a quantidade de Reais gerados a partir das exportações ficasse muito aquém do necessário para os produtores remunerarem seus fornecedores.

Como consequência houve 30% de inadimplência e um acúmulo negativo de R\$ 11.000,00 no fluxo de caixa ao final daquele ano.

Ai, “o chão abriu e era fundo”, aos pés do empresário.

Que atributos faltaram ao gestor que são abundantes no empreendedor que propiciaram que este cenário fosse produzido?

Os três anos seguintes foram muito difíceis de serem enfrentados, uma vez que, o faturamento diminuiu em 50% ao final de 2006, sendo que em 2007 os números foram menores ainda.

### O amor, a dor e o conselheiro honesto.

A falta de experiência gerencial no sentido amplo do que seja gerenciamento de uma operação tão complexa como é a da Kimberlit fez com que a equipe de gestão com a qual a empresa iniciou suas operações de manufatura em 1999, passasse por caminhos sinuosos e repletos de percalços.

Uma das formas de alavancar os negócios foi vender 40% das ações a um grupo investidor que tem por filosofia recuperar investimentos em curtíssimos prazos de tempo. Em agosto de 2006, devido à associação com uma empresa externa, o grupo gerencial foi trocado, sendo que, a administração e finanças ficaram sob a responsabilidade de Renato Peixoto quem representava os interesses do sócio recém-aceito.

Em janeiro de 2007, ou seja, em seis meses o grupo investidor ansiava receber dividendos relacionados ao capital investido, o que não foi possível. Com isso, fez uma oferta para a compra de toda a Kimberlit, o que seria devastador para os sonhos empresariais da família Gissi, assim como de seus funcionários.

Neste momento de pressão e com uma visão externa, ética e justa, Renato aconselha que a venda completa não seja feita em função da viabilidade da Kimberlit, não apenas pela perspectiva econômica, como também, pelo valor da marca e das tecnologias de produtos existentes e aqueles ainda em desenvolvimento à época.

Segundo as palavras do Renato: - "Ele falou, Gissi, a empresa é viável, nós vamos sofrer muito, mas se estivermos dispostos a encarar tudo e todos, eu não sei se vai ser dois anos, três anos, cinco anos ou dez anos, mas que ela é viável, ela gera lucro, com certeza. Teremos que fazer algumas mudanças e etc., mas isso é certo."

A convicção das palavras do Renato é que levou o presidente da Kimberlit, nos trinta minutos mais duros de sua vida empresarial a ouvir o som da incerteza para decidir pela venda ou não de um sonho, construído pela inteligência e à beira de ser destruído pela falta de experiência gerencial e da ganância oportunística de um terceiro.

Segundo o próprio Gissi: - "naqueles 30 minutos, eu pensei em todo o mundo. Pensei na minha família, pensei na família Kimberlit e no que aconteceria se a empresa fosse vendida".

Enfim, após longos e doloridos minutos de convivência com a solidão, a decisão foi: "não vender, mas sim, recomprar os 40%, retomar o crescimento a partir de uma empresa com fluxo de caixa e balanço negativos e mais de cem títulos protestados".

Realmente os sons da incerteza ao invés de levarem o Gissi a tomar o caminho mais simples que seria se livrar da situação e se dedicar apenas a sua vida profissional, ampliaram na verdade sua visão e externaram sua coragem, respeito aos seus colaboradores e, acima de tudo, amor à própria biografia.

Esta decisão surgiu da alma de um gestor ou de um empreendedor?

## Do Kimberlito ao Kimcoat:

As ostras normalmente possuem imagem externa feia, mas, dentro delas, são produzidas pérolas perfeitas, lindas e cobiçadas.

O kimberlito é formação geológica que dá origem aos diamantes, material resistente, com geometria perfeita, capaz de durar para sempre e de desbastar qualquer tipo de rocha, por mais dura que seja, porém passível de ser moldado, lapidado e transformado em joias tão cobiçadas como as pérolas.

Talvez o espírito do kimberlito tenha participado da reflexão penosa que culminou com a decisão de retomar a empresa por completo.

Pela perspectiva gerencial a retomada implicou em uma profunda reorganização, redução de pessoas, acúmulos de funções e de criatividade para encontrar fundos financeiros para honrar todos os compromissos e ampliar as possibilidades de crescimento.

Os atendimentos comerciais se reduziram a territórios com distâncias não superiores a quinhentos quilômetros da fábrica e, a equipe comercial se reduziu a seis pessoas.

Além disso, todas as possíveis racionalizações de estoques industriais, embalagens, energia, despesas de marketing e vendas foram feitas, o que produziu uma redução acentuada nos custos operacionais.

Parte da estratégia foi a criação do “comitê de crise”, que por anos se reunia todos os dias às dez horas da manhã para decidir o que fazer e o que se pagar com o pouco de dinheiro disponível.

Deste, faziam parte além do Gissi, o Luciano, que se encarregou também da área de fabricação acumulando com isso a função de pesquisa e desenvolvimento, o Ricardo, gestor de marketing, além do Renato, responsável pelas finanças e administração.

O dia mais difícil vivido pelo comitê foi quando os participantes optaram por não pagar os salários no dia previsto, uma vez, ser fundamental que fossem pagos alguns fornecedores com o numerário acessível naquele momento.

Durante as quatro horas que o Gissi foi entrevistado para que este texto pudesse ser composto, falar deste dia foi o momento mais intenso e que lhe traz a convicção da decisão correta ao recomprar a empresa. Ele sempre fala com muito orgulho e carinho de seus funcionários, enfatiza que a Kimberlit é o que as suas pessoas são e, junto com a emoção de lembrar de um dia que não gostaria de ter vivido, demonstra um prazer imenso ao se referir ao caráter e à decência de todos que nele confiaram e confiam.

Como membro ativo do comitê, Ricardo Bertocco, também de forma orgulhosa, completa este o episódio dizendo: “atrasamos o pagamento apenas por um dia e foi a única vez”.

Um elemento que contribuiu de forma significativa foi o foco de ação gerencial dada a cada um da equipe. Isto aconteceu em função do Renato ter pedido ao Gissi para dar completa atenção às negociações e vendas, sendo que ele se encarregaria das duras negociações com os credores, fornecedores e sistema bancário.

“O foco das atividades nos ajudou muito neste momento e criou um grande espírito de confiança entre nós”, diz Ricardo como forma de ratificar que a recuperação foi difícil, porém, compartilhada em responsabilidades estabelecidas.

Retornando à recuperação financeira da empresa, a completa ausência de fluxo de caixa foi aos poucos resolvida com uma negociação bastante criativa feita com um grupo empresarial do sul do Brasil.

Os produtos Kimberlit são muito aceitos naquela região e, para viabilizar a continuidade do fornecimento, a empresa de distribuição comprava os matérias primas para a produção e recebia as formulações prontas para revender.

Em função desta operação, na qual se combinava o fornecimento de mão de obra e parque industrial por parte da Kimberlit com os insumos providos pelo cliente, geraram-se fundos para ampliar a oferta a outros clientes e territórios e de forma organizada, um início de normalidade se fez

presente.

Porém, mantendo o espírito de desenvolvimento de tecnologias diferenciadas, mesmo em seus piores momentos, a empresa não parou de pesquisar novos produtos.

Com foco agora nas aplicações e uso de fertilizantes, a Kimberlit apresentou ao mercado uma forma extremamente completa de otimizar a absorção de nutrientes como nitrogênio, fósforo e enxofre por parte de plantas geradoras de grãos.

De forma quase que concomitante com a retomada da produção dos produtos voltados à ativação de hormônios vegetais, foi lançado a linha Kimcoat.

Esta linha agrega ao produtor a capacidade de reduzir enormemente as perdas de micronutrientes durante os processos de pulverização e, com isso, aumenta os ganhos em produtos colhidos. Os resultados de aumento de produtividade são muito significativos para os clientes, fato que tem proporcionado resultados de vendas que muito motivam a empresa em seu crescimento.

O esforço de desenvolvimento do Kimcoat começou a ser notado na geração de caixa a partir de 2009. Conforme as palavras do Gissi: “o Kimcoat foi divisor de águas. Foi o primeiro indício de que a empresa estava retomando seu rumo com segurança e gerenciamento correto.”

Para aumentar o nível de competência da gestão, a Kimberlit tem sido assessorada pela Fundação Dom Cabral, entidade voltada ao desenvolvimento corporativo e que possui reconhecimento internacional.

Os consultores da Dom Cabral têm participado de forma ativa na estruturação do marketing corporativo da empresa, sugerindo os textos para a visão, missão e crenças empresariais, além de anualmente, dar suporte aos planejamentos estratégicos que acontecem anualmente, porém com o entendimento do macroambiente para pelo menos três anos.

O Gissi, como forma de zombar do passado dolorido, diz que: “naquela época os planejamentos duravam até duas horas e agora dias. Mas a gente aprende mais pela dor do que pelo amor. Hoje a empresa tem uma análise SWOT muito elaborada e temos nossos livros auditados e aprovados com a qualificação sem restrição, durante os últimos anos”.

Seu ato voluntário e comprometido de colaborar para a estruturação deste texto tem por objetivo maior evitar que os potenciais leitores evitem a dor empresarial e progridam nas suas carreiras pelo amor implícito que os livros, o conhecimento e a experiência traduzem em seus textos.

### As pessoas da Kimberlit:

É sempre extremamente desafiador descrever o sentimento leal, recíproco e verdadeiro que une a gestão da empresa e os colaboradores.

Também, é prazeroso conviver no ambiente da Kimberlit, pois, nota-se a forma harmônica e respeitosa com a qual as pessoas se relacionam.

Este estilo, que concilia o respeito explícito com as pessoas e a completa transparência na ação dos gestores, faz com que a disciplina e o comprometimento com a execução das tarefas, obtenção de resultados e desenvolvimento em todas as dimensões seja perceptível às pessoas visitantes e tangíveis aos funcionários.

“O primeiro crivo para uma nova contratação é a humildade” enfatiza Gissi com a concordância de Ricardo.

As palavras ditas por Gissi durante a entrevista, com certeza expressam sua forma de entender a importância das pessoas no sucesso da empresa: “Primeira coisa, que eu tenho e, é fato comigo é o respeito pelas pessoas. Gente é a parte mais importante na empresa. A gente. E não falo porque às vezes RH fala isso. Isso eu sinto, isso é fato!”

A esse discurso sofisticadamente simples, se junta à prática na gestão. Ou seja, as pessoas na empresa são tratadas de forma única, respeitando suas individualidades.

As celebrações são coletivas, as informações dadas ao mesmo tempo, as inaugurações e

apresentações de novas ofertas, embalagens e progressos comuns são sempre públicas e feitas na presença de todos. Isto inclui orações de agradecimento a Deus por tudo que se conseguiu.

O acesso aos níveis hierárquicos da empresa é tão importante que o Gissi não permitiu que se colocasse a placa com a palavra “presidente” na porta de sua sala. “As pessoas se inibiriam e não entrariam mais se colocasse a placa”.

Esse estilo Kimberlit é impregnado positivamente na atitude de todos os níveis de autoridade. Não se permite que se sejam usadas palavras duras ou se fale em voz alta com qualquer colaborador.

Contribuindo com exemplificação, Ricardo comentou que, em seu início de carreira cometeu um erro no sentido de economizar na organização de uma convenção de vendas quando decidiu colocar três pessoas por quarto. Isto desagradou o Gissi, pois segundo ele, as pessoas vêm de longe, chegam cansadas e por isso merecem mais conforto. O erro por boa intenção não lhe custou uma punição, mas sim, uma lição. Ao comentar com o Gissi sobre o ocorrido este lhe disse: “Olha, eu vou te falar uma coisa, eu só vou te punir de verdade o dia em que você errar mais do que eu, só que tem um detalhe, eu erro para cacete”.

O parágrafo acima mostra o estilo de “gestão pelo exemplo”. Este atributo é natural ou pode ser desenvolvido nos líderes?

Outro aspecto importante é fato de não se permitir que despesas pessoais sejam confundidas com as da organização. “Quando termino a viagem de negócios e quero ficar mais tempo para algo pessoal, faço questão que se separem as despesas próprias das da empresa.”, comentou o Gissi.



Aqui mostra-se que um erro comum notado em muitos empresários ao confundir despesas pessoais com as do negócio, não é cometido!

Em reuniões com grandes grupos, o Gissi faz questão de ter acomodações exatamente iguais às dos demais participantes, “o fato de eu ser presidente não me dá qualquer direito maior que aos demais”.

Este tipo de atitude é de conhecimento da empresa, mostrando transparência e estabelecendo mecanismos estáveis de confiança interna.

A empresa faz questão de demonstrar apreço às pessoas na logotipia da marca, que tem a letra K estilizada que simboliza o corpo humano.

### O resultado da reflexão e da gestão estratégica:

Com todas as ações coordenadas e planejadas que têm sido levadas a partir de fevereiro de 2007, a empresa vive momentos melhores e com rotas mais seguras.

Uma terceira linha de produtos, a ADX foi lançada, serviços de assistência e aplicação de seus produtos a produtores, participação em feiras com âmbitos nacional e regional, têm mobilizado a organização.

As ofertas abarcam diversos tipos de culturas, como grãos, hortaliças e frutas.

“Hoje voltamos a crescer aos percentuais anuais de 1999 a 2004 e já retomamos o faturamento de R\$ 25.000,00 em 2010.”, comenta Gissi com expressão de felicidade.

Os números finais de 2011 e 2012 são ainda mais impressionantes, sendo respectivamente R\$ 38.200.000,00 e R\$ 53.000.000,00.

Em julho do ano passado inaugurou a ampliação da fábrica em Olímpia, instalada em cento e vinte mil metros quadrados, sendo os planos comerciais para os anos por vir ainda maiores.

Na fábrica existem áreas para laboratórios de desenvolvimento de produtos, controle de qualidade, além de recursos para controle dos efluentes industriais com especificações acima das



definidas pela legislação vigente.

Novos gestores foram contratados. A área comercial conta com setenta colaboradores exclusivos, duzentas e cinquenta revendas credenciadas, o número de colaboradores diretos chegou a duzentas pessoas, além, funções corporativas como marketing, recursos humanos, finanças, manufatura e desenvolvimento de produtos que, também, têm se estruturado de forma planejada. O reconhecimento do mercado pela ação empresarial da Kimberlit tem sido materializado por várias premiações e certificações, além de atividades com enorme impacto social regional.

## E o futuro?

O mote corporativo da Kimberlit é “Cultura do Crescimento”.

Algumas perguntas importantes surgem ao se analisar os dois ciclos de crescimento acelerado da empresa.

A empresa tem notória vocação ao crescimento acelerado.

Será que se outro ciclo negativo com impactos preocupantes poderá acontecer? A gestão estará preparada para prever os potenciais cenários futuros e reagir de forma antecipada?

São perguntas intrigantes e sinceras e devem ser feitas não apenas pelos alunos, leitores deste caso, mas, pela equipe que dirige a organização.

O Gissi vê o mundo de forma positiva. Suas próprias palavras: “Num futuro talvez próximo, a gente vai ter que colocar um fundo, ou uma empresa parceira, alguma coisa nesse sentido. E, logicamente fazendo isso daí nós já vamos ter que pensar na estruturação de um conselho de administração. E qual que é a ideia para o futuro? Levar ela até um IPO. E eu imagino a Kimberlit, no futuro, faturando um bilhão de reais, hoje eu imagino de reais, hoje eu vejo isso, eu vejo essa possibilidade. Pode ser que com o decorrer do tempo, pode ser um bilhão de dólares. Mas hoje eu vejo claramente entendeu? Quer dizer, e já seria uma empresa assim, atrativa para estar numa bolsa, para desmotivar esse rentável como ela é com recursos inovadores”.

Mas, após a má experiência de 2006, se deve pensar em sócios externos? Será que a lição não foi aprendida? De onde vem tal convicção?

A Kimberlit é uma empresa com espírito de prosperidade, que acredita no Brasil, nas pessoas, nos potenciais enormes de desenvolvimento de tecnologias, na força do planejamento estratégico e gestão por valores.

Quando perguntado ao Gissi, como será a Kimberlit quando alcançar o faturamento de um bilhão de Reais, ele, sem exitar respondeu: “será uma empresa feliz”.

## O desafio para professores e alunos:

Este texto tem por objetivo estimular as pessoas, quer de formação em administração, de gestão de marketing ou de áreas de tecnologia, a abstrair a curta e densa história da Kimberlit e, à luz do proposto pelas diversas teorias e exemplificações vivenciadas nos estudos de casos empresariais, avaliar como seria seu processo de tomada de decisões caso estivessem sob a situação vivida por Gissi e colaboradores.

As regras do mercado em geral e, principalmente do agrícola variam dramaticamente.

A cultura das multi moedas, onde se troca de soja a colher por fertilizante a ser paga em função do câmbio ao Dólar Americano futuro, as regras ambientais e de manejo de terras e plantéis animais, as mudanças nas demandas por alimentos no emergente ambiente asiático contrapondo-se com sofisticações alimentares de sociedades europeias e norte-americanas, as regulamentações cada vez mais restritas em relação ao uso da terra, agregando-se às mudanças sociais e políticas, fazem o desafio gerencial da Kimberlit aumentar em intensidade e complexidade.

Se por um lado, aqui no país ainda existem pessoas que possuem poucas habilidades gerenciais, especialmente em canais de distribuição e mesmo no âmbito dos produtores rurais, por outro, existem processos internacionais de desenvolvimento comercial que dificultarão, cada vez mais, o fluxo de produtos agrícolas para os diversos núcleos de importação e consumo. Vejam o acordo comercial em trâmite entre os Estados Unidos e a União Europeia.

O desequilíbrio entre as moedas, as pressões dos países vizinhos pela socialização e estatização dos meios de produção, se juntam às preocupações dos gestores atuais e da empresa.

Ficam as seguintes perguntas desafiadoras:

1 – Qual seria o planejamento estratégico para levar de forma segura e economicamente viável a Kimberlit a atingir R\$ 300.000.00,00 em cinco anos? Esta é a previsão de faturamento para o final de 2018.

2 – Em que momento oferecer um IPO ao mercado? Quais as condições e critérios que levariam a empresa a ser bem sucedida nesse tipo de processo, evitando riscos e fiascos como o Facebook? Quais avaliações macroambientais (sociológicas, ecológicas, econômicas, políticas, tecnológicas e regulatórias) em conjunto com as análises situacionais (SWOT) deveriam ser feitas por você, como gestor da empresa, para ter governança para suportar um IPO?

3 – O que o motivaria a trabalhar na Kimberlit? Quais valores pessoais que você compartilha com os da empresa?

Acesse: [www.kimberlit.com](http://www.kimberlit.com)