

Sceneries, decision-making and investments in the dairy chain agribusiness companies in Vale do Taquari, RS – Brazil.

Adalberto Schnorrenberger

Doutor em Agronegócios – CEPAN/UFRGS
Instituição: Centro Universitário Univates
Endereço: Rua Avelino Tallini, 171
Lajeado-RS. CEP: 95.900-000
E-mail: betoschn@bewnet.com.br

Jaime Evaldo Fensterseifer

Doutor em Administração - University Of California Los Angeles, UCLA
Professor do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – CEPAN/UFRGS
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Endereço: Rua Washington Luis, 855. Centro.
Porto Alegre-RS. CEP: 90.010-460.
E-mail: jaime.ef@terra.com.br

João Armando Dessimon Machado

Doutor em Economia Agroalimentar - Universidade de Córdoba, UCO
Professor do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – CEPAN/UFRGS
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Endereço: Rua Washington Luis, 855. Centro.
Porto Alegre-RS. CEP: 90.010-460.
E-mail: dessimon_machado@hotmail.com

Lessandra Medeiros de Oliveira

Mestre em Agronegócios – CEPAN/UFRGS
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Endereço: Rua Washington Luis, 855. Centro.
Porto Alegre-RS. CEP: 90.010-460.
E-mail: lessandra_oliveira@hotmail.com

Maico José Schmitz

Especialista em Contabilidade e Finanças
Instituição: Centro Universitário Univates
Endereço: Rua Avelino Tallini, 171
Lajeado-RS. CEP: 95900-000
E-mail: maico@univates.com.br

Abstract

Development and innovation in productive processes and products have been taken as competitiveness factors in organizations. Therefore, studies that seek to analyse dynamics of setting shaping and investment decision-making in organizations are of ever-increasing

importance. In this sense, this work investigates agribusiness profile, setting shaping, decision making and investments in milk chain in the region of Vale do Taquari, RS, Brazil. The results show that there are three agribusiness profiles with different levels of product diversification, variables, data sources, and methods in setting shaping. In addition, the research pointed out lack of knowledge about investment analysis techniques, and low professionalization in management and decision-making by the great majority of agribusiness companies which were studied. The study suggests a need for wider investment in managers' knowledge and qualification, aiming at a most adequate assessment of sceneries, decision-making and financial investments to be operated.

Keywords: Sceneries, Decision making, Investment

1. Introdução

No início da década de 90 do século XX, a economia brasileira foi submetida a fortes pressões do ambiente competitivo mundial, devido à abertura brusca e repentina deste, o que acarretou sérios prejuízos a várias cadeias produtivas. A situação somou-se às dificuldades sofridas por alguns setores da economia em decorrência do tabelamento de preços imposto pelo governo brasileiro desde o final da década de 40 daquele século.

Para a cadeia produtiva do leite, o tabelamento de preços ocasionou principalmente um atraso na sua modernização, o que veio a ameaçar a continuidade das atividades de várias agroindústrias, diante da evolução da demanda e da crescente concorrência com os produtos importados provenientes geralmente do Mercosul. O tabelamento ocasionou também um atraso gerencial, principalmente em relação ao controle de custos, à eficiência operacional e à capacidade de lidar com a evolução do mercado.

Como as agroindústrias da cadeia produtiva do leite não estavam preparadas econômica e tecnologicamente para competir com os produtos importados e com o gradativo retorno ao consumo por parte da população, tiveram que realizar consideráveis investimentos na sua reestruturação, de modo a garantir a continuidade de suas atividades. Os efeitos desses impactos na cadeia produtiva do leite puderam ser percebidos em todo o país, inclusive no Vale do Taquari, região na qual o produto está presente na maioria das propriedades.

O Vale do Taquari é formado por 37 (trinta e sete) municípios e situa-se a 117 (cento e dezessete) quilômetros de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul. A região produz aproximadamente 7,5% da produção estadual de leite (Univates, 2005a).

Muitas agroindústrias leiteiras instaladas na região tiveram que se adequar às novas condições de competitividade impostas pelo mercado, o que foi possível devido a altos

investimentos realizados pelas próprias agroindústrias. Contudo, os recursos disponíveis precisam ser utilizados de forma racional e segura, o que torna a decisão de realizar ou não determinado investimento, de comprometer esforços e recursos, cada vez mais crítica. Nesse contexto, a utilização de técnicas de análise de investimentos, a elaboração, análise e utilização de cenários e a profissionalização da gestão das empresas são pré-requisitos indispensáveis na minimização dos riscos e garantia de maior segurança no momento de decidir em implementar um investimento ou não.

Em um ambiente volátil e que impõe alta competitividade com racionalização dos recursos, a utilização correta destes pode proporcionar às empresas o aumento de seu valor, bem como a sua sobrevivência. Nessa situação, a correta seleção de possíveis alternativas de investimento torna-se crítica e comprometedora (Vilela, Bressan e Cunha, 2001).

Para analisar a capacidade de formulação e implementação de estratégias, devem-se, no entanto, identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, que variam de setor para setor, de acordo com o padrão vigente (Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1995). Uma das decisões estratégicas, de acordo com Chase (2001), está relacionada ao processo decisório de desenvolvimento e inovações na tecnologia de produtos. Isso ocorre pois uma das vantagens competitivas das empresas está relacionada à capacidade destas de produzir produtos personalizados e atender as necessidades individuais de clientes.

Além disso, a cadeia produtiva do leite possui características peculiares que não são habitualmente encontradas em outro segmento, como a influência de fatores climáticos, sazonalidades, ciclos produtivos maiores, perecibilidade dos produtos entre outros. Esse ramo de atividade exige atuação rápida e efetiva por parte de seus gestores sobre os novos cenários e as decisões de investimentos a serem tomadas.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo investigar o perfil, a formulação de cenários, o processo decisório e os investimentos nas agroindústrias da cadeia produtiva do leite do Vale do Taquari, RS – Brasil.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Cenários prospectivos

Os cenários prospectivos representam uma das principais técnicas administrativas para integrar as visões das pessoas com as estratégias empresariais. Isso porque o processo de elaboração destes cenários tem início a partir de um conjunto de pressupostos bem definidos e representa como deverá ser o futuro, caso esses pressupostos sejam verdadeiros (Oliveira, 2001).

Oliveira (2001, p. 165) define os cenários como “[...] a descrição idealizada e aproximada das situações futuras de um fenômeno, as quais estão, em maior ou menor escala, condicionadas à ocorrência ou mudanças de estados das variáveis principais que explicam a situação atual deste fenômeno”.

Para Porter (1986, p. 223), “[...] são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer”. Da mesma forma, Oliveira (2001, p. 167) afirma que cenários compreendem “[...] instrumentos para ordenar percepções sobre ambientes futuros alternativos, sobre as quais as decisões atuais se basearão”.

É possível afirmar a existência de três tipos de cenários: cenários possíveis (todos que a mente humana possa imaginar); cenários realizáveis (todos os possíveis de ocorrer e que levam em conta os condicionantes do futuro) e os cenários desejáveis (encontrados em qualquer parte do possível, mas nem todos são necessariamente realizáveis) (Marcial e Grumbach, 2002).

Os estudos sobre cenários prospectivos têm como objetivo analisar as diversas possibilidades de futuros existentes, preparando as empresas para enfrentar qualquer uma delas ou mesmo minimizar seus efeitos. Os cenários prospectivos são considerados uma das ferramentas de análise mais importantes para a definição de estratégias e como suporte para a tomada de decisão (Marcial e Grumbach, 2002).

As finalidades dos cenários, segundo aqueles autores, devem estar relacionadas principalmente com:

- a) identificar e interpretar as mudanças futuras no ambiente empresarial;
- b) ser uma ferramenta de apoio indispensável ao tomador de decisões;
- c) contribuir para o aprimoramento do processo estratégico da empresa;
- d) consolidar a visão do negócio em torno de certas expectativas identificadas e incorporadas como possíveis pela empresa.

O exercício de elaborar cenários prospectivos, segundo Marcial e Grumbach (2002, p. 33), traz outros benefícios: melhora a compreensão do ambiente, faz com que os administradores lidem melhor com as incertezas, propicia uma visão global do ambiente e suas interligações, ajuda a desenvolver a criatividade na empresa, facilita o estabelecimento das vantagens competitivas e propicia informações valiosas que podem ser usadas pelos tomadores de decisão.

De acordo com Marcial e Grumbach (2002), é necessário que o tomador de decisão vivencie cada cenário e defina qual decisão e qual estratégia deverá ser adotada em cada um deles.

Algumas informações pertinentes aos cenários são: horizonte temporal (período coberto pelo estudo de cenarização, podendo variar em função da dinâmica e da evolução do sistema estudado); objetivo da cenarização e lugar. No entanto, um cenário completo é formado por seis itens: título, filosofia, variáveis, atores, cenas e trajetória. Uma das ênfases dos cenários deve ser buscada nos aspectos qualitativos, pois os quantitativos perdem um pouco de seu valor com o passar do tempo.

Marcial e Grumbach (2002, p. 51) afirmam que os cenários “[...] não podem ser encomendados externamente. Para serem efetivos, eles precisam ser desenvolvidos dentro da organização”. É necessário atentar para os valores e modelos mentais internos da empresa. Mas é fundamental que as pessoas envolvidas na construção de cenários façam consultas em cenários elaborados fora da empresa, o que lhes permite experimentar novas experiências e, assim, construir cenários mais consistentes.

Quanto à tipologia, pode-se classificar os cenários em normativos (configuram futuros desejados e pelos quais as organizações trabalham para realizar) e exploratórios (futuros possíveis ou prováveis do sistema considerado). Não há um número padrão de cenários que as organizações devem desenvolver. Alguns autores afirmam que quatro é um valor “bom”, pois dois tendenciam a cenário “otimista” e “pessimista”, enquanto que três cenários podem tendenciar a escolha de um cenário intermediário (Oliveira, 2001).

O processo de elaboração de cenários envolve muita pesquisa e monitoramento ambiental (observação do ambiente interno e externo da empresa e das diversas variáveis e busca de informações formais e informais). Embora cada cenário exija uma pesquisa específica, na maioria dos casos os seguintes temas sempre estão presentes: cenário

econômico, tecnológico, político-cultural, político-legal e demográfico. É essencial desenvolver a capacidade de selecionar as informações que são realmente importantes e úteis.

Para que a empresa possa estabelecer estratégias adequadas e mesmo tomar decisões acertadas, é necessário (através da utilização de cenários) que estude os ambientes internos e externos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 28) afirmam que há uma “[...] necessidade de se reunir o ‘estado interno’ da organização com suas ‘expectativas externas’”. Nesse sentido, ainda é muito usada a noção de *SWOT*, que envolve a realização da avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) da organização frente à análise das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) do ambiente externo. Com o estudo e a análise das variáveis que possam influenciar o resultado da decisão, bem como com outras observações e técnicas, o tomador de decisões pode utilizar-se de cenários como suporte a sua tomada de decisão.

O ambiente externo, para fins de estudo, pode ser classificado em duas categorias de variáveis:

a) ambiente geral: são as variáveis mais externas, dispersas, que afetam a organização indiretamente. As principais variáveis desse ambiente são: sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e grupos de interesse (Daft, 1999);

b) ambiente tarefa: é o ambiente que envolve as variáveis externas mais ligadas à organização e que através dessa ligação podem vir a interferir no desenvolvimento das atividades da mesma (Maximiano, 2004). Algumas das suas variáveis mais comuns são: consumidores, fornecedores, concorrentes, sindicatos dos trabalhadores rurais, mídia, fatores climáticos, comunidade ou sociedade, instituições financeiras, mudanças na economia entre outras. As variáveis observadas neste ambiente estão em constante mudança, podendo oferecer ameaças e ou oportunidades.

O ambiente interno inclui todos os elementos existentes dentro das fronteiras da organização que têm potencial para afetá-la. Esse ambiente inclui, de maneira sucinta, por exemplo, cultura organizacional, tecnologia da produção, estrutura organizacional, instalações físicas, proprietários/acionistas entre outros (Daft, 1999).

Para a construção de cenários, é preciso o emprego de métodos e ferramentas simples, a fim de que os usuários possam assimilar as informações. Além disso, após a construção dos cenários, é interessante que os mesmos sejam disseminados por toda a organização, facilitando a tomada de decisão, bem como a elaboração de estratégias (Oliveira, 2001).

Alguns métodos usados para a elaboração de cenários são:

a) método descrito por Michel Godet. Baseia-se essencialmente nas seguintes etapas: delimitação e análise estrutural do sistema e do ambiente; seleção dos condicionantes do futuro; geração de cenários alternativos; testes de consistência, ajuste e disseminação; opções estratégicas e planos/monitoração estratégica;

b) método da *Global Business Network*. A *Global Business Network* é uma empresa criada por um ex-funcionário de uma reconhecida empresa de consultoria e elaboração de estratégias. O método estabelecido por ela define o cumprimento de oito etapas: identificação da questão principal; identificação das principais forças do ambiente local; identificação das forças do macroambiente; classificação por importância e incerteza; seleção das lógicas dos cenários; descrição dos cenários; análise das implicações e opções e seleção dos principais indicadores e sinalizadores. Em todas as etapas levam-se em consideração os “modelos mentais” das pessoas envolvidas na elaboração dos cenários (Marcial e Grumbach, 2002);

c) método dos cenários industriais de Porter. Tem como foco a indústria e a elaboração de cenários industriais. É composto por oito etapas, sendo os estudos das variáveis macroambientais e mercadológicas realizadas de forma harmônica e interativa. As etapas compreendem: propósito do estudo; estudo histórico e da situação atual; identificação, incertezas, críticas; comportamento futuro das variáveis; análise de cenários e consistência; concorrência; elaboração histórica dos cenários e elaboração das estratégias competitivas (Oliveira, 2001).

Os cenários devem ser feitos da forma mais objetiva possível, ressaltando questões específicas e resumindo documentos, para que as pessoas envolvidas no processo decisório se interessem e possam lê-los. É de fundamental importância que o tomador de decisão acredite no processo de elaboração dos cenários (Marcial e Grumbach, 2002).

Existem, porém, segundo Oliveira (2001, p. 176), algumas precauções que precisam ser consideradas na utilização de cenários:

- a) utilizar técnicas de cenários que sejam condizentes com a empresa;
- b) desenvolver os próprios cenários, com calma e paciência, nunca tentando adaptar os cenários de outras empresas que tiveram sucesso;
- c) correlacionar os cenários com o processo decisório da empresa, em que o debate dos cenários deve fazer parte do dia-a-dia dos principais executivos;

d) utilizar um número adequado de cenários, ressaltando que a limitação a apenas dois cenários tende a polarizar entre o cenário bom e o ruim;

e) ter horizonte de tempo adequado para os cenários, pois estes devem enxergar oportunidades e ameaças em um horizonte desde que não percam sua validade.

O resultado final da elaboração de cenários não é um quadro mais preciso do amanhã, mas melhores decisões no presente (Oliveira, 2001). É válido mencionar que todas as abordagens de projeção de cenários apresentam vantagens e desvantagens com relação aos tópicos e técnicas utilizados. Não é possível indicar um método que supra de forma exaustiva as necessidades de diversos tipos de empresas (Costa e Almeida, 2002).

2.2. Processo decisório

Segundo Maximiano (2004, p.111), decisão “[...] é uma escolha entre alternativas ou possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. Por sua vez Stoner e Freeman (1982, p. 182) afirmam que decisão “[...] é o processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo”.

Sinais como frustração, irritação, percepção de diferença entre situação ideal e real, bem como perspectiva de prejuízo, podem vir a caracterizar problemas que exigem uma decisão visando a uma solução. Da mesma forma, o interesse, o desafio e a perspectiva de recompensa podem caracterizar uma oportunidade, o que requer uma decisão para o seu aproveitamento (Maximiano, 2000).

Conforme Daft (1999), as abordagens utilizadas para a tomada de decisão geralmente são duas:

a) modelo clássico ou econômico: baseia-se na suposição econômica, espera-se que os administradores tomem decisões sensíveis aos melhores interesses econômicos da organização. Nesse modelo problemas e metas estão definidos, há uma condição de certeza, existem informações sobre alternativas e seus resultados e há uma escolha racional para a maximização dos resultados;

b) modelo administrativo: descreve exatamente como os administradores tomam decisões em situações difíceis, como decisões não-programadas e diante de incerteza e de ambigüidade, uma vez que os administradores muitas vezes são incapazes de tomar decisões racionais, mesmo se o desejarem. Nesse modelo há uma condição de incerteza, as

informações sobre alternativas e seus resultados são limitadas, os problemas e as metas são vagas, a escolha para a resolução de problemas se dá muitas vezes através da intuição.

A tomada de decisão pelos administradores pode ser influenciada por diversos aspectos. Pereira e Fonseca (1997) e Maximiano (2004) apontam como principais: percepção, inteligência, recursos, propensão ao risco, competências, tempo, comportamento ético, influência do paradigma, utilização cada vez mais generalizada da informática, modelos matemáticos e estatísticos baseadas em fatos e dados.

2.2.1. Modelo racional e intuitivo no processo decisório

A diferença entre racionalidade e intuição está basicamente na proporção de informações, de um lado, e de opinião e sentimentos, de outro (Simon, 1971). O modelo racional é aquele em que o administrador segue uma ordem lógica de raciocínio, determinada pela coerência entre o problema e a decisão. Segundo Maximiano (2000, p.150), para ser racional, o processo precisa também “[...] basear-se totalmente em informações, e não em sentimentos, emoções ou crenças infundadas sobre a situação e as escolhas que ela requer”.

O modelo intuitivo é utilizado nos momentos em que não há informações disponíveis, ou as mesmas são insuficientes. Nessas situações a intuição pode tornar-se mais apropriada, uma vez que surge a partir de experiências e sentimentos a respeito de estímulos (Maximiano, 2004). No entanto, as intuições também podem precipitar o tomador de decisões, que pode vir a pular várias etapas do processo decisório até chegar diretamente na decisão final, muitas vezes baseado em dados e ou diagnósticos incompletos. Sua utilização é limitada e oferece muitos riscos.

2.2.2. Quem toma as decisões

A responsabilidade pela tomada de decisões geralmente cabe ao administrador ou gerente. No entanto, não são somente eles os únicos a tomarem decisões. Uma das atitudes sábias desses gestores é decidir quem irá tomar as decisões, ou seja, com quem eles deverão compartilhar cada tipo de decisão. Isso diz respeito à participação da equipe no processo decisório (Maximiano, 2004). Quanto a este aspecto, existem basicamente três tipos de decisões: decisões autocráticas, decisões compartilhadas e decisões delegadas.

2.3. Decisões de investimentos

As decisões de efetuar investimentos nas empresas muitas vezes podem ser cruciais para a sua sobrevivência, bem como para o seu crescimento. Nessas situações é comum o comprometimento de grande volume de capital por longos períodos. É fundamental que o tomador de decisão saiba mensurar fluxos de caixa relevantes e aplicar técnicas de análise que o auxiliem na avaliação, bem como no processo de seleção do melhor investimento (Fensterseifer, Galesne e Ziegelmann, 1987).

Gitman (2001, p. 266) afirma que investimentos são “[...] dispêndios consideráveis de recursos que comprometem a empresa com um determinado curso de ação”, enquanto Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999, p.16) colocam que a decisão de investimento materializa-se pelo “[...] sacrifício de uma satisfação imediata e certa em troca de uma esperança futura”.

Independente do tipo de investimento que for realizado, a empresa sempre procurará receber benefícios futuros. Os investimentos podem ser classificados em três grupos, de acordo com a sua finalidade (Lapponi, 2000): investimentos em ativos fixos, investimentos em ativos financeiros e investimentos intangíveis. Quanto ao objetivo, podem ser classificados, segundo Brasil (2002, p. 3), em: reposição ou atualização tecnológica de equipamentos, expansão da capacidade, diferenciação de produto ou processo e diversificação de Carteira de Produto.

Vários elementos podem vir a influenciar e alterar as variáveis nas quais o tomador de decisão se baseou para tomar determinada decisão. Para a diminuição destes, geralmente é utilizado o projeto de investimento, que consiste em um conjunto de estudos e esforços que procuram elevar o nível da informação sobre todas as possíveis implicações, para diminuir o risco do investimento, e considera critérios: econômicos (rentabilidade e retorno do investimento), financeiros (disponibilidade recursos) e imponderáveis (fatores não conversíveis em dinheiro).

Toda a etapa de decisão em investimentos é parte de um processo que envolve a geração e avaliação de alternativas que atendam às especificações técnicas. Logo após se

obter as alternativas viáveis tecnicamente é que se utilizará as técnicas de análise de investimentos para selecionar a mais adequada.

Para tanto, é importante o entendimento das técnicas de análise de investimento usualmente mencionadas pela teoria financeira. As principais técnicas de análise de investimentos são o *Payback* Simples, o *Payback* Descontado, o Valor Atual Líquido (VAL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

O *Payback* Simples é usado para determinar o tempo necessário para a recuperação de capital investido sem contar o fator “tempo” no valor do dinheiro. O *Payback* Descontado é um método “aperfeiçoado” do *Payback* Simples (PBS), ou seja, considera o fator “tempo” na recuperação do investimento. O Valor Atual Líquido (VAL) considera a diferença entre o investimento inicial do projeto e os fluxos futuros de caixa descontados a uma determinada taxa. A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a técnica usada para calcular a taxa de desconto que iguala o valor presente de fluxos de entrada de caixa com o investimento inicial associado a um projeto.

3. Método

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa, realizada com o objetivo de investigar o perfil, formulação de cenários, processo decisório e os investimentos nas agroindústrias da cadeia produtiva do leite do Vale do Taquari, RS-Brasil, pode ser classificada como explicativa, pois tem como preocupação principal a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a razão, o porquê das coisas (Gil, 1999).

Levando em consideração a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois o processo e seu significado são os pontos principais desta abordagem. Ela não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, mas sim um estudo e observação de um problema ou acontecimento para buscar um significado e uma solução para o mesmo.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista estruturada, pois permite, num encontro entre duas pessoas, que uma delas possa obter informações da outra sobre determinado assunto, por meio de conversação de natureza profissional. Através da entrevista estruturada, as perguntas feitas ao entrevistado são previamente determinadas,

estudadas e analisadas, permitindo posteriormente a comparação e análise das informações coletadas (Lakatos, 2001).

A população ou universo da pesquisa pretendida compreendeu 18 agroindústrias da cadeia produtiva do leite instaladas no Vale do Taquari, considerando-se as devidamente registradas, que processam e ou industrializam o leite oriundo de produtores da região de tal forma que o mesmo esteja apto para o consumo humano (leite e ou derivados).

Entretanto, duas agroindústrias, após contatos realizados em que se expôs os objetivos do trabalho e a metodologia, não mostraram interesse em colaborar. Assim, a entrevista estruturada foi realizada com dezesseis agroindústrias leiteiras do Vale do Taquari. Por uma questão de sigilo e respeito, nenhuma dessas agroindústrias foi identificada no trabalho.

Para fins de pré-teste, foram realizadas três entrevistas experimentais que buscaram verificar a eficiência do questionário de apoio utilizado, bem como da estruturação da entrevista. A entrevista foi aplicada no período de 15/05/2005 a 19/07/2005.

O sujeito da entrevista foram as pessoas responsáveis ou que de alguma forma participam do processo decisório na área de investimentos, atuando no cargo de sócio-diretor, diretor geral, presidente ou gerente de finanças. As respostas das questões consideraram as informações e decisões dos últimos dez anos.

As questões que fizeram parte da entrevista estruturada foram elaboradas considerando: informações gerais das organizações; perfil do entrevistado; cenários prospectivos e variáveis ambientais; geração de alternativas para a solução de problemas; técnicas para escolha de alternativas; dados sobre investimentos; tipos de investimentos e projetos e as técnicas de análises de investimentos utilizados.

4. Análise dos Resultados

4.1. Perfil das agroindústrias

Durante a análise dos resultados foi possível identificar três perfis de agroindústrias de acordo com as características similares que apresentam, conforme consta no Quadro 1.

QUADRO 1 – Caracterização dos perfis das agroindústrias leiteiras do Vale do Taquari

Perfil	Nº. Agroindústrias	Sistema inspeção	Diversificação dos produtos	Processamento diário de leite (em litros)	Faturamento anual (em R\$)
--------	-----------------------	---------------------	--------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------

Perfil	Nº. Agroindústrias	Sistema inspeção	Diversificação dos produtos	Processamento diário de leite (em litros)	Faturamento anual (em R\$)
Perfil 1	7	Municipal	Baixa	Até 1.400	Até R\$ 270.000,00
Perfil 2	5	Estadual	Média	6.000 a 35.000	R\$ 270.000,01 a R\$ 4.800.000,00
Perfil 3	4	Federal	Alta	140.000 a 1.600.000	R\$ 20.000.000,00 a R\$ 750.000.000,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que nas agroindústrias do Perfil 1, o processamento e a industrialização do leite ocorre na própria propriedade rural, com a utilização de mão-de-obra familiar. Produzem essencialmente dois tipos de produtos: leite pasteurizado tipo “C” e queijos. Estão estabelecidas há no máximo quatro anos.

Nas agroindústrias do Perfil 2, a industrialização e o processamento do leite é feito em instalações industriais de pequeno e médio porte. Estas agroindústrias compram o leite de diversos produtores e possuem uma linha diversificada de produtos: leite pasteurizado, queijos, creme de leite, iogurtes, manteiga, ricota entre outros. Empregam entre seis e quarenta pessoas. Aproximadamente 40% das agroindústrias deste perfil estão no mercado há mais de vinte anos.

As agroindústrias do Perfil 3 possuem grandes instalações industriais e produzem uma linha diversificada de produtos: leite longa-vida (vários tipos), leite pasteurizado, leite condensado, leite em pó, leite achocolatado, creme de leite, queijos, iogurtes entre outros. Estas agroindústrias compram o leite de milhares de produtores rurais e até mesmo de outras empresas. A comercialização de sua produção ocorre em nível nacional e internacional. Elas empregam entre 95 e 560 pessoas. Cerca de 50% dessas agroindústrias estão estabelecidas há mais de cinquenta anos e as outras há pouco menos de dez anos.

Quanto aos entrevistados das agroindústrias dos três perfis, foi possível constatar que:

- Os responsáveis pelas empresas do Perfil 1 (em sua maioria) possuem apenas o ensino fundamental completo e trabalham/atuam em todas as áreas da empresa;
- Nas empresas do Perfil 2, o diretor geral envolve-se somente na parte administrativa, desempenhando quase todas as funções da área: compras, vendas, recursos humanos entre outros. Dentre esses há somente um caso em que o diretor envolve-se também na produção (na função de gerente de produção). A escolaridade da maioria dos entrevistados é o ensino médio completo;

- Nas empresas do Perfil 3, os entrevistados possuem atribuições específicas. Cerca de 50% são efetivamente os diretores gerais. Os outros 50% correspondem a profissionais que atuam especificamente em uma área administrativa na empresa: financeira ou de produção, por exemplo. O grau de escolaridade destes entrevistados corresponde ao ensino superior completo e em alguns casos incompleto (cursando).

Transcorrida essa etapa que objetivou descrever e apresentar os perfis das agroindústrias, partir-se-á para a análise dos resultados propriamente ditos.

4.2. Análise da utilização de cenários

No Perfil 1, quase todas as agroindústrias (com exceção de uma) afirmaram realizar cenários. No entanto, durante a entrevista constatou-se que tais agroindústrias possuem uma visão muito limitada sobre a questão. Embora os “cenários” sejam todos desenvolvidos pelas próprias empresas (leia-se famílias), os enfoques abordados levam em consideração apenas a produção (e tudo o que possa vir a influenciá-la), bem como a ação dos concorrentes (que em sua grande maioria trabalham na ilegalidade). No Quadro 2 é possível identificar as principais variáveis consideradas (em ordem de prioridade), bem como informações pertinentes sobre os cenários por elas desenvolvidos. Verificou-se que a maioria dos entrevistados não sabe o que são técnicas de análise de investimento, desconhecendo também a importância de indicadores econômicos. Estas agroindústrias não possuem um método científico, mas sim um método empírico para a construção de cenários.

A maioria das agroindústrias do Perfil 2 elabora cenários sem auxílio de agentes externos. No entanto, elaboram em média apenas dois cenários de dois anos cada: o “ruim” e o “bom”. Um fato interessante deste perfil de agroindústria é que elas prospectam um prazo curto para seus cenários. Um dos entrevistados comenta o seguinte sobre esse aspecto: “[...] no nosso ramo de atuação, os fatos e acontecimentos ocorrem de maneira mais rápida e com mais intensidade em empresas do nosso porte do que para outras empresas do nosso ramo que possuam um porte mais elevado”. As empresas deste perfil não adotam métodos descritos na literatura para a elaboração de cenários. O processo de construção de cenários é similar ao das

empresas do Perfil 3, no entanto bem mais simples, pois as análises são feitas com pouca profundidade.

Todas as agroindústrias do Perfil 3 afirmaram elaborar cenários prospectivos, sendo que uma o faz com o auxílio de consultoria externa. Ao contrário dos demais perfis, estas agroindústrias estabelecem três cenários: um cenário ruim, um cenário bom e o cenário que provavelmente ocorrerá. O prazo de três anos definido para a validade destes cenários é considerado razoável para o ramo de alimentos. Percebe-se claramente a importância da utilização dessa técnica, visto que as empresas utilizam-se desses cenários para a elaboração de seu planejamento estratégico, bem como para suas tomadas de decisões sobre investimentos. No entanto, não utilizam métodos científicos para a elaboração do mesmo. São realizadas reuniões com os gerentes de todas as áreas em que é observado o comportamento anterior de diversas variáveis. Todas essas observações são “cruzadas” com informações obtidas em diversos meios, e, a partir das constatações feitas, são realizadas diversas análises, das quais as agroindústrias elaboram aquilo que acreditam ser os cenários prováveis.

QUADRO 2 – Principais variáveis utilizadas e caracterização dos cenários desenvolvidos.

PERFIS	VARIÁVEIS AMBIENTAIS			DADOS SOBRE CENÁRIOS				
	Ambiente externo		Ambiente interno	CENÁRIOS				
	Geral	Tarefa		Quant.	Tempo	Auxílio externo	Fontes	Método
Perfil 1	1. Sociais	1. Consumidor	1. Instalações físicas	2	De 6 a 12 meses	Não	Outros produtores	Não utilizam métodos encontrados na literatura
	2. Econômicas	2. Fornecedor	2. Proprietários				Órgãos oficiais locais	
	3. Tecnológicas	3. Concorrente	3. Estrutura organizacional				Rádio, televisão e jornal	
		4. Custo do investimento	4. Cultura organizacional					
Perfil 2	1. Sociais	1. Consumidor	1. Instalações físicas	2	2 anos cada	Duas elaboram com o auxílio de agente externo	Rádio	Não utilizam métodos encontrados na literatura
	2. Tecnológicas	2. Normas sociais	2. Proprietários				Jornal	
	3. Econômicas	3. Políticas de todas as esferas	3. Colaborador				Empresas do Perfil 3	
Perfil 3	1. Sociais	1. Consumidor	1. Proprietários	3	3 anos	Uma	Reuniões	Não

VARIÁVEIS AMBIENTAIS			DADOS SOBRE CENÁRIOS					
	2. Econômicas	2. Normas sociais	2. Tecnologia de produção		cada	elabora com auxílio de agente externo	entre gerentes de áreas	utilizam métodos encontrados na literatura
	3. Tecnológicas	3. Fornecedor	3. Instalações físicas				Encontros setoriais	
							Mídia	
							Pesquisas	

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao ambiente geral, constituída pelas variáveis ambientais externas que afetam indiretamente a organização, observou-se que os perfis apresentaram resultados semelhantes (não com a mesma ordem de prioridade), pois todos mencionaram as variáveis “sociais”, “tecnológicas” e “econômicas”.

As variáveis de ambiente tarefa, que envolvem as variáveis ambientais externas mais ligadas diretamente a organização, e, que podem vir a interferir no seu desenvolvimento, apresentaram menção do “consumidor” com a mesma ordem de prioridade para todos os perfis. O mesmo aconteceu (com a mesma ordem de prioridade) com a citação de “normas sociais” para os perfis 2 e 3.

O ambiente interno inclui todos os elementos existentes dentro das fronteiras da organização que têm potencial para afetá-la. Em todos os perfis, foram mencionadas as variáveis “instalações físicas” e “proprietários” (não com a mesma ordem de prioridade).

Embora tenha havido semelhança nas variáveis ambientais citadas, percebeu-se que a utilização de cenários prospectivos, com a finalidade de ser uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão, ainda é precária, pois nenhuma das empresas pesquisadas faz uso sistêmico de algum modelo científico encontrado na literatura, nem mesmo as pertencentes ao Perfil 3, consideradas as de maior nível de profissionalização. Quanto às empresas dos demais perfis, verificou-se que a situação quanto a esse aspecto é ainda mais crítica.

4.3. Análise do processo decisório

O modelo de decisão observado nas agroindústrias dos Perfis 1 e 2 é o administrativo, pois grande parte dos tomadores de decisão, o fazem em condições com alto grau de incerteza, não possuindo plena segurança nas informações que possuem, tomando as decisões com certa dose de intuição.

Já as agroindústrias do Perfil 3 tomam as decisões segundo o modelo clássico de identificação de problemas e metas claras. Além disso, na maioria dos casos, buscam fazer uso de informações mais completas, que permitam a tomada de decisão no sentido da racionalidade econômica, ou seja, maximização dos resultados.

Para a elaboração de alternativas e ou idéias, a fim de resolver ou aproveitar problemas e oportunidades, respectivamente, observou-se que todas as agroindústrias utilizam a técnica *brainstorming*. Dentre todos os métodos, esse é sem dúvida um dos mais acessíveis, inclusive para os gestores e tomadores de decisão com pouca escolaridade.

Constatou-se que, em agroindústrias do Perfil 1, a escolha da melhor alternativa encerra-se quando a primeira alternativa satisfatória é encontrada. Os gestores destas agroindústrias não têm a percepção de que talvez possa surgir uma idéia melhor caso o *brainstorming* não seja interrompido. Já nas agroindústrias dos Perfis 2 e 3, esse processo é intenso, elas não acolhem a primeira alternativa viável que aparece. Para estes gestores, “[...] pode aparecer outra melhor ainda”.

Verificou-se que a decisão de investir ou não também está relacionada à profissionalização dos perfis, visto que a decisão nas agroindústrias do Perfil 1 é tomada pela família, em que inclusive os filhos “têm direito a voto”.

Nas agroindústrias dos Perfis 2 e 3 esta decisão é profissional pois envolve pessoas especializadas das diversas áreas da empresa e a busca de informações para a tomada de decisão, ainda que no Perfil 2 a decisão seja tomada pelo diretor geral e no Perfil 3 este papel seja do conselho de administração e ou do conselho formado na agroindústria pelo diretor geral.

Pelas características identificadas, verificou-se que a tomada de decisão no Perfil 1 é intuitiva; no Perfil 2 é intuitiva e em alguns casos já passa a ser racional e no Perfil 3 é racional, ou seja, que segue método estruturado de reunião de dados para estudo da ação.

4.4. Análise dos investimentos e técnicas utilizadas

No Quadro 3 constam as principais características dos investimentos realizados nos últimos dez anos pelas agroindústrias leiteiras. Verificou-se que os investimentos realizados pelas agroindústrias do Perfil 1 ocorreram devido a necessidades. Muitos desses produtores vendiam o seu leite a agroindústrias do Perfil 2 e 3, mas a renda dessa atividade era baixa. Por

isso optaram por montar uma agroindústria e beneficiar o próprio leite para agregar mais valor ao produto e, assim, gerar mais renda. Alguns trabalhavam na informalidade e regularizaram todas as suas pendências através da realização de investimentos. Outros abriram a agroindústria “do zero” e tiveram que montar toda a estrutura.

QUADRO 3 – Tipos de investimentos realizados

PERFIS	TIPOS DE INVESTIMENTOS REALIZADOS	
	Quanto ao objetivo	Valor médio dos últimos 10 anos
Perfil 1	* Diferenciação de produto ou processo; * Estabelecimento das instalações industriais.	R\$ 33.000,00
Perfil 2	* Diferenciação de produto ou processo; * Atualização tecnológica de equipamentos; * Expansão da capacidade; * Diversificação da carteira de produtos.	R\$ 680.000,00
Perfil 3	* Atualização tecnológica de equipamentos; * Expansão da capacidade; * Diversificação da carteira de produtos.	R\$ 12.375.000,00

Fonte: Dados da pesquisa.

As agroindústrias do Perfil 2 realizaram seus investimentos principalmente por questões de necessidade. Esses investimentos ocasionaram, essencialmente, aumento na qualidade dos produtos, maior agregação de valor e redução nos custos. Foram cruciais também para a continuidade das atividades destas agroindústrias, visto que as mesmas corriam o risco de encerrar suas atividades ou de serem incorporadas por outras grandes indústrias.

As agroindústrias do Perfil 3 realizaram basicamente os mesmos investimentos (com necessidades semelhantes) das empresas do Perfil 2, porém trabalhando tecnologias, volumes e valores (monetários) consideravelmente superiores. Algumas passaram por dificuldades nos últimos dez anos e em alguns momentos correram o risco de serem incorporadas. Durante esse período, a produção de leite foi aumentando gradativamente e estas agroindústrias tiveram que absorver esse incremento para evitar a entrada de concorrentes em sua bacia leiteira. Mas, ao mesmo tempo, precisaram modernizar o seu parque industrial reduzindo custos, diversificando produtos e procurando atender às exigências de um mercado cada vez mais criterioso e exigente.

Com relação às técnicas de análise de investimentos observou-se que três agroindústrias não elaboram projetos de investimento no Perfil 1, não estipulam prazos para o retorno do investimento e nem taxa mínima de atratividade (utilização e análise da técnica da TIR). As outras quatro agroindústrias desse perfil elaboram projetos de investimento com o auxílio de uma empresa que presta assistência técnica. Estas agroindústrias fornecem somente os dados necessários para a realização do projeto, desconhecendo qualquer detalhe do mesmo, como taxa e prazo de retorno.

Do Perfil 2, duas empresas não realizam projeto de investimento e não utilizam técnicas apropriadas para a análise de investimentos. Outras três agroindústrias desenvolveram projetos de investimento, sendo que destes dois foram desenvolvidos com o auxílio de agentes externos. Estas empresas também não conhecem detalhes técnicos do projeto, entretanto fazem uso da técnica de *Payback* Simples para análise do investimento. Estas empresas caracterizam gestores que estão em busca de profissionalização, mas que no momento não possuem domínio e conhecimento suficiente sobre o investimento que realizaram.

Ainda em relação ao Perfil 2, somente uma agroindústria desenvolve o projeto de investimento sem auxílio de agentes externos, utilizando-se de ferramentas como TIR, VAL e *Payback* Descontado. Para o gestor desta agroindústria, as técnicas são fundamentais para a análise dos investimentos, pois o projeto de investimento é uma ferramenta para análise e acompanhamento destes.

Já as quatro agroindústrias do Perfil 3 elaboram projeto de investimento. Duas utilizam o auxílio de consultoria externa para a confecção do mesmo. É válido afirmar que ao contrário das agroindústrias dos demais perfis já analisados, todas do Perfil 3 afirmaram que o projeto de investimento tem a finalidade de analisar a viabilidade e o retorno do investimento. No entanto, somente uma das quatro afirmou que utiliza o projeto de investimento para fazer o acompanhamento do investimento. Quanto ao uso das técnicas de análise, verifica-se que todas utilizam com frequência a TIR, o que demonstra uma preocupação com a rentabilidade. Embora duas empresas recebam o auxílio de agentes externos para a confecção do projeto de investimento, elas afirmaram que tem conhecimento de todo o projeto. Esse perfil de agroindústria é o único que utiliza a técnica *Payback* Descontado, ou seja, que leva em consideração o valor do dinheiro no tempo.

5. Considerações Finais

O estudo possibilitou a visualização de resultados diferenciados a respeito de cada um dos perfis de agroindústrias pesquisadas.

No que refere a cenários prospectivos, os resultados obtidos foram preocupantes, pois nenhuma das empresas adota um método descrito na literatura. Todas utilizam de métodos e procedimentos empíricos sendo que somente as agroindústrias do Perfil 3 se valem de cenários para a tomada de decisões.

Os investimentos realizados pelas agroindústrias dos três perfis foram (em sua grande parte) motivados por necessidades. Entretanto, no decorrer da entrevista, percebeu-se que algumas agroindústrias estavam com planos de realizar novos investimentos em vista da crise internacional pelo qual passava no momento a transnacional PARMALAT. Esta crise também influenciou a atividade leiteira no Vale do Taquari, pois muitos produtores rurais entregavam seu leite a esta empresa.

Tanto o processo decisório quanto a elaboração de projetos de investimento (com a utilização de técnicas de análise de investimento) são ferramentas e recursos um tanto quanto mal compreendidos e utilizados. As empresas do Perfil 3 levam vantagem em relação as demais pois demonstram ter uma melhor compreensão e domínio sobre essas ferramentas, de tal modo que as utilizam com frequência.

Verificou-se que dos três perfis de agroindústrias, o Perfil 3 possui o mais alto nível de profissionalização em sua gestão. Já os Perfis 2 e 1 possuem um nível médio e baixo de profissionalização, respectivamente. Constatou-se também que, em muitas ações e procedimentos, as agroindústrias do Perfil 2 procuram ter as do Perfil 3 como modelo. No entanto, o que mais preocupa é a situação das agroindústrias do Perfil 1. Esse perfil carece de profissionalização em sua gestão. Constatou-se também que o baixo nível de escolaridade dos gestores é um dos fatores que aparecem junto à baixa profissionalização da gestão no Perfil 1, e em parte das agroindústrias do Perfil 2.

Finalizando, sugere-se aos gestores de todas as agroindústrias, principalmente as dos Perfis 1 e 2, que invistam em conhecimento, qualificação e profissionalização, pois assim, poderão realizar uma análise mais adequada dos cenários, das decisões a serem tomadas e dos investimentos a serem realizados, tornando seu negócio menos arriscado e mais competitivo.

6. Referências

Custos e @gronegocio on line - v. 4, Special Edition – May - 2008.

2882

www.custoseagronegocioonline.com.br

ISSN 1808-

BRASIL, H. G. *Avaliação moderna de investimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHASE, R.; DAVIS, M. *Fundamentos da Administração da Produção*. 3a. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, R. L. *Administração*. 4a ed. Rio de Janeiro: LTC , 1999.

FENSTERSEIFER, J. E.; GALESNE, A.; ZIEGELMANN, J. A utilização de técnicas analíticas nas decisões de investimento de capitais das grandes empresas no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, p. 70-78, outubro de 1987.

FERRAZ, J. C, KUPFER, D., HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J. E.; LAMB, R. *Decisões de investimentos da empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. *Métodos técnicas de pesquisa social*. 5a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira: Essencial*. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAPPONI, J. C. *Projetos de investimento: construção e avaliação do fluxo de caixa*. São Paulo: Laponi Treinamento e Editora, 2000.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

- MAXIMIANO, A. C. *Introdução à administração*. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. *Introdução à administração*. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. *Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PORTER, M. E. *Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SIMON, H. A. *Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2a ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- UNIVATES. *Dados sobre a população do Vale do Taquari*. BDR - Banco de Dados Regional, 2005. Disponível em: <<http://bdr.univates.br>>. Acesso em 12/04/2005.
- UNIVATES. *Dados sobre a produção de leite nos municípios do Vale do Taquari*. BDR - Banco de Dados Regional, 2005a. Disponível em: <<http://bdr.univates.br>>. Acesso em 15/04/2005.
- VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. *Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao desenvolvimento*. Brasília: MCT/CNPq; Juiz de Fora: Embrapa Gado Leite, 2001.

Reception of originals: 03/20/2008

Release for publication: 05/23/2008