Marini: uma história de empreendedorismo no agronegócio. Como uma empresa de porte médio conseguiria sobreviver num ambiente competitivo, a partir de um cenário de intenso crescimento

020-[MARINI]-NE

nota de ensino

IMPORTANTE: material destinado exclusivamente aos professores da ESPM.
Reprodução proibida.

Central de Cases ESPM | (11) 5085-4625 | centraldecases@espm.br

Este material foi desenvolvido pelo Prof. Msc Roberto Salazar e pela Profa Dra. Maria Flavia de Figueiredo Tavares, da ESPM-SUL, e disponibilizado para apoiar os professores da ESPM na aplicação didática do estudo de caso **"Marini: uma história de Empreendedorismo no Agronegócio".**[1]

RESUMO

Por meio deste caso, abordam-se os desafios de empresas familiares do agronegócio, especialmente as que enfrentam dificuldades constantes num cenário cada vez mais competitivo. A alternativa de inovação tem sido recorrente neste ambiente. O caso investiga a trajetória de sucesso do empreendedor, que precisa tomar uma decisão importante, possibilitando elevar a empresa a um novo patamar. Entretanto, tal decisão poderá trazer consequências inesperadas para o negócio. A ascensão da segunda geração da família promove novos aprendizados, passando a ter um peso significativo. A expansão da empresa requer novos investimentos e até, possivelmente, dobrar sua capacidade produtiva. Convida-se o leitor a refletir sobre o dilema da empresa, identificando alternativas prováveis na solução do case.

PÚBLICO VISADO

Alunos de cursos de graduação, de pós-graduação e MBA, Administração, Agronegócios.

OBJETIVOS DE ENSINO / APRENDIZAGEM

O caso vai tratar de conceitos de empreendedorismo, empresas familiares, inovação, agronegócio e é útil para abordar questões de estratégia, tomada de decisões complexas, especialmente em empresas familiares. A decisão relevante se dá em ampliar a atuação da empresa, agregando os novos conhecimentos adquiridos pelos filhos, já inseridos na gestão, e participar ou não de um projeto de caráter global, o *DSH – Direct Shipment*.

A empresa tem uma forte atração e tendência pelo desenvolvimento de novos produtos (inovação). A partir desse contexto, indica-se a leitura de conteúdo relacionado a esses temas abordados no case. Sugere-se, também, um aprofundamento no conteúdo aplicado ao agronegócio, setor em que a empresa está inserida.

QUESTÕES SUGERIDAS PARA DISCUSSÃO/TRABALHO

Qual seria a melhor alternativa para a Marini, visando não comprometer seu capital de giro?

RESPOSTA Um planejamento de fluxo de caixa e investimentos, dentro dos padrões da em-

[1] Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção da autora 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.

presa (recursos escassos). Investir no capital intelectual, através de programas de treinamento e capacitação profissional. Estar atento aos fluxos de investimentos disponíveis e às fontes de financiamento público e privado, visando obter vantagens competitivas no agronegócio.

Como a empresa pode fazer parcerias sem perder suas principais características, reconhecidas pelos seus clientes e colaboradores?

RESPOSTA O desenvolvimento de patentes e a busca constante de novas tecnologias (atualizações que venham surgir no agronegócio). Confecção de um contrato que vise a amparar os principais direitos e obrigações da empresa.

Há uma clara tendência, em empresas familiares, ao aumento de conflitos à medida que a empresa cresce. Como evitar estas ocorrências na Marini?

RESPOSTA A definição clara dos papéis e dos principais agentes do processo envolvidos, com o objetivo de dirimir eventuais problemas futuros. A contratação de consultorias externas, especializadas em problemas desta natureza, poderá apoiar este importante processo. A consultoria poderia orientar e servir de balizador para ações/decisões futuras.

PLANO DE AULA PREVISTO

Este caso é ideal para motivar uma discussão de 4 horas-aula, motivando a metade inicial das discussões e permitindo a introdução dos aspectos teóricos dos temas relacionados ao caso. Para o conteúdo de empresas familiares, sugere-se o livro-texto: *A empresa familiar como paradoxo* (Schuman, et al., 2011); para o conteúdo de inovação e decisões complexas, sugere-se o livro-texto: *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva* (Barney, J. B.; Hesterly, W.S., 2007) e *Agronegócios Gestão e Inovação* (Queiroz, T.R.; Zuin, L.F.S., 2006).

CONTEÚDO DA DISCUSSÃO

O professor inicia a discussão do caso "Marini: uma história de Empreendedorismo no Agronegócio" com uma apresentação sobre a visão sistêmica do agronegócio (setor em que a empresa está inserida) e conceitos relacionados ao empreendedorismo e à sucessão familiar, ressaltando pontos como a tomada de decisão nas empresas familiares.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Disponível em http://www.mdic.gov.br/sitio/. Acesso em: 15 nov. 2013.

BRUM, A. J. A Modernização da Agricultura: trigo e soja. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1988.

FEIRA EXPODIRETO COTRIJAL. Números da Expodireto Cotrijal 2013 impressionam. Disponível em: http://www.expodireto.cotrijal.com.br/index.php?id_menu=noticias_detalhe&id=442&title=N%FAmeros+da+Expodireto+Cotrijal+2013+impressionam.

FERRAZ, J. C. et al. Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Programa setorial máquinas e implementos agrícolas 2012-2014. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/renai/public/arquivo/arq1345212602.pdf. Acesso em: 09 dez. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Homepage. [2012]. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/. Acesso em: 12 dez. 2012.

MOURA, D.; TYBUSCH, T. M.; TAVARES, M. F. F. A agricultura familiar e a agricultura de precisão. In: COLOQUIO TRANSFORMACIONES TERRITORIALES, 4., Montevidéu, Anais […], Uruguai, 2002.

QUEIROZ, T.R.; ZUIN, L.F.S. Agronegócios: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva,2006.

RAUPP, M.A. Ministro avalia que situação de patentes no país está melhorando. Jornal da Ciência, e-mail 4641, 11 dez. 2012. Disponível em: http://www.jornaldaciencia.org.br/Detalhe.jsp?id=85332. Acesso em: 11 dez. 2012.

SCHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. L. A empresa familiar como paradoxo. Porto Alegre: Bookman, 2011.