

Harvard: 50 anos

Disseminar tendências e conhecimento

Marcos Fava Neves*

JANEIRO DE 2010 foi um mês histórico para a Harvard Business School. Seu tradicional seminário de casos teve sua edição número 50. Como em todos os anos, 200 executivos do mundo todo se reúnem com os principais professores da Harvard Business School para discutir 12 empresas que foram destaque. A dinâmica é interessante. Cada caso tem cerca de 20 páginas, sendo dez de texto e dez de anexos, relatando a história da empresa, sua fotografia atual, e os principais desafios, além de dados financeiros e de mercado.

Os participantes têm de ler antes, e ainda discutir os textos em minigrupos de oito pessoas, escolhidas a dedo por Harvard, em diferentes continentes e indústrias. Depois vêm as plenárias em que os casos são apresentados e discutidos entre todos. Ao final vem o principal executi-

vo da empresa responder perguntas, em 40 minutos. O evento tem quatro dias de imersão total, das 7h às 23h.

O seminário é histórico para os estudiosos de *agribusiness* no Brasil, pois quem o criou e ainda está ativamente escrevendo e apresentando casos, com uma agilidade impressionante, é nada mais nada menos que o professor Ray Goldberg, que em 1957 criou o conceito de *agribusiness*, juntamente com John Davis, publicado depois em seu livro *A Concept of Agribusiness*, e o conceito de sistemas agroindustriais (que analisa o fluxo de um produto), em 1968. Ele não revela sua idade, mas sabemos que tem cerca de 85 anos. Amável como poucos, moderno como poucos.

Vem crescendo a cada ano o número de casos de empresas brasileiras em Har-

vard. Em 2009 tivemos um caso do JBS, explorando a aquisição da Swift nos EUA e a reengenharia feita nesta empresa, e o caso da ViniBrasil, que produz vinhos no Vale do São Francisco, recebendo seguidos prêmios de qualidade. Este escrito é apresentado por nós.

Enfim, foram 12 casos interessantes e muito aprendido. Sem dúvida os momentos mais mágicos são aqueles em que o professor Ray Goldberg apresenta os casos (dois este ano) e, depois, suas reflexões, que não duram mais de três a cinco minutos, ao final de cada caso.

Este ano, a reunião da International Food and Agribusiness Management Association (Iama), criada também pelo professor Ray Goldberg, será em junho, em Boston, onde foi realizado seu primeiro seminário internacional, em 1991, completa 20 anos.

Fico com a expectativa de que 2010 será um ano muito interessante. Na arena mundial, tem-se os efeitos da China e da Índia, além dos outros países emergentes com suas populações crescentes e mais ricas, demandando alimentos, tem-se a escassez de água, o debate ambiental, o aumento da concentração que virá com uma nova onda de fusões e aquisições, o aumento do petróleo, das *commodities*, entre outros fatores. Na arena interna, temos todos esses fatores impactantes, somados a eleições, Copa do Mundo, um crescimento de 6%, apagão logístico, entre outros assuntos que farão 2010 ser muito interessante. ■



* Professor de Estratégia na Fearn/USP.
www.favaneves.org

12 casos discutidos em 2010

COSAN: o caso explora o crescimento e todas as aquisições, as questões de governança da empresa e os movimentos estratégicos feitos. Por um problema ligado a questões trabalhistas, executivos da Cosan justificaram-se e não compareceram, mas foram muito bem substituídos por um alto executivo da Bunge nos EUA, que foi um endosso ao sistema da cana no Brasil, pois foi um dos responsáveis pela aquisição da Moema. Respondeu a diversas questões e não deixou dúvidas sobre a competitividade futura do açúcar e etanol do Brasil.

CODEVASF: o caso explora a licitação do perímetro de irrigação Pontal, de 8.000 hectares, no Vale do São Francisco, que ira acontecer em abril. Despertou interesse, pois é a primeira vez que uma área quase pronta será transmitida à iniciativa privada, com amplo apoio do governo, que exige como contrapartida principal a integração de pequenos produtores de maneira sustentável pelas empresas vencedoras do edital. Este foi escrito e apresentado por nós.

MONSANTO: o caso trata da história da empresa e da aquisição de diversas empresas de sementes para servirem como “transportadores” da sua tecnologia, pioneira. Mostra como a opinião mundial vem mudando, e como a própria Monsanto vem alterando sua comunicação, visando ao engajamento em causas maiores da agricultura, como o necessário aumento da produção e de produtividade, e não na defesa dos OGMs. O grande trabalho nos próximos anos será o de plantas tolerantes ao déficit hídrico.

RABOBANK: o caso trata deste banco cooperativo com sede na Holanda, e seu compromisso com a área de alimentos e agronegócios, seu foco principal. Trata da internacionalização do banco nos últimos 20 anos, e como conseguiram se manter como instituição financeira tripla A. O desafio será o equilíbrio em se manter um banco AAA com as necessidades de estar presente onde realmente o *agribusiness* acontecerá nos próximos anos, que é nos países emergentes.

WOOLF: o caso trata do maior produtor de tomates, *catchup* e castanhas da Califórnia, e todo o problema de água pelo qual passa o Vale Central. A cada ano uma grande quantidade de área é abandonada pela agricultura, que disputa água com os setores urbanos e com as pressões dos ambientalistas. Explica como a regulação de água é feita e como as perspectivas não são boas para o futuro.

REDTOMATO: este caso explora o conceito de agricultura local. É uma empresa americana, não governamental e sem visar ao lucro, na região de Boston, que faz a ligação entre os desejos

dos varejistas pelos produtos hortifrutigranjeiros, e os produtores que estão na região, visando a valorizar a produção local e manter o emprego na região.

GTC BIOTHERAPEUTICS: o caso explora uma empresa que está à frente do seu tempo, tentando fundir a questão de medicamentos e alimentos, fazendo drogas a partir de plantas e animais. Caso muito interessante de inovação, regulação governamental para aprovação de produtos e dificuldades de uma empresa para financiar a pesquisa em tempos de pressão por retornos imediatos no mercado financeiro.

DACHAN: caso de uma das maiores empresas chinesas de alimentos, explora o ambiente de negócios na China, sua produção de proteínas, o modelo de integração com pequenos produtores, a questão da posse da terra, e como a empresa conseguiu construir um sistema de rastreabilidade que deu grande credibilidade à empresa, a ponto de ser a principal fornecedora de frango das redes de *fastfood* americanas. Caso interessante na área de tecnologia, coordenação da cadeia de suprimentos e mercados asiáticos.

DIAMONDFOODS: este foi um dos casos mais marcantes. Mostra como a principal cooperativa da Califórnia promoveu uma grande fusão e criou uma empresa comercial, na qual os produtores são os principais acionistas, que virou a líder de *snacks* a partir de castanhas no mercado americano. Na minha visão, leitura obrigatória ao cooperativismo brasileiro.

PURECIRCLE: empresa que está produzindo um adoçante a partir da stevia, que tem um poder calorífico muito interessante e o apelo de ser um produto natural. É um produto complementar ao açúcar, que não tem o sabor desagradável deixado por alguns adoçantes artificiais. Também explora as dificuldades de aprovação do produto nos organismos de saúde dos EUA, e mostra um conjunto grande de empresas de refrigerantes, sucos e alimentos que já está usando os produtos.

EBRO PULEVA: trata-se da maior empresa mundial de arroz. Baseada na Espanha, o caso relata como a empresa foi fazendo aquisições de empresas de arroz locais, e mantendo suas marcas, promoveu o crescimento. Era a maior empresa produtora de açúcar da Espanha, mas que saiu do negócio no momento em que o Brasil e outros países venceram a disputa do açúcar na OMC.

HUNGERIT: uma empresa da Hungria, o caso mostra como foram as relações com o Estado na época do comunismo e a transformação da empresa em comercial.