

Comprar ou reformar eis a questão? A tomada de decisão sobre o futuro de uma empresa do setor de agronegócios.

Paulo Luís da Silva Neto¹: pauloviveirofb@gmail.com

Miriam Tiemi Takimura Oliveira¹: takimura@ufu.br

¹Universidade Federal de Uberlândia

Resumo

A empresa Bioma Brasil está em um momento de expansão das áreas de produção e, após várias reuniões, pesquisas e levantamentos de dados, os diretores e as equipes precisam tomar a decisão de comprar ou não comprar uma nova área para a instalação de uma nova planta industrial. E, para isso, precisam responder algumas perguntas, como quais são as vantagens e desvantagens da compra ou não compra; se os indicadores de retorno sobre o investimento, payback, entre outros, são favoráveis à compra da área; e se a estratégia da empresa está correta.

Palavras-Chave: Estratégia, Tomada de decisão, Planejamento estratégico, Processo decisório.

INTRODUÇÃO

Ao decorrer da vida acadêmica de um estudante de graduação em Administração, as aulas teóricas muitas vezes são constantes. Para um estudante ler livros e textos de estratégia empresarial pode, às vezes, não fazer sentido pelo fato de que o estudante não consegue se ver aplicando aquela teoria ou nunca ter passado por um momento que aquela teoria fosse aplicada. Por isso, este estudo de caso tenta mostrar um pouco de uma situação real em uma empresa no momento de tomada de uma decisão estratégica para que o aluno possa se familiarizar com esse tipo de

situação em que muitas vezes não há só uma resposta ou uma única teoria a ser seguida. A situação mostra a complexidade de fatores e estratégias que podem ser adotadas avaliando vários tipos de dados e levando em conta a necessidade de lidar com diferentes opiniões de pessoas que atuam na organização e na tomada de decisão.

O CASO DE ENSINO

É a sétima reunião em 5 dias. Todos já estão cansados desses encontros que não definem nada e cujos dados não são conclusivos. Antônio José, o CEO da empresa, quer de toda forma a mudança, pois acha a antiga área de operação defasada por diversos motivos. Isabella, a diretora administrativa, também quer mudar de área por achar que a antiga é desorganizada, muito bagunçada e que não consegue levar clientes para apresentação. Junior, diretor agrônomo, ainda não tem uma opinião formada com base nos dados e ajuda com a experiência agrônoma que tem. João, diretor de projetos, não vê com bons olhos a ideia, por se tratar de um investimento alto, sem muitos retornos certos e pela falta de dados concretos nas reuniões.

Esse é o cenário de uma reunião na empresa Bioma Brasil. Com mais de 30 anos no mercado do agronegócio brasileiro, a empresa tem como uma das suas atividades a produção de composto orgânico para os clientes, que em sua maioria são agricultores de grandes lavouras, como café, tomate, maracujá e banana. A empresa tem também como uma outra atividade produtiva, a produção de mudas para agricultores, que se integra aos serviços de fabricação de composto orgânico, pois, ao vender uma muda para o produtor, ele também necessita de composto orgânico para a plantação.

Outro ramo de atividade da Bioma Brasil, é a atuação na área de gestão de resíduos industriais onde coleta os resíduos orgânicos das indústrias na sua região de atuação e os utiliza como matéria prima para produção de composto orgânico. Outra atividade produtiva da empresa, é a produção de biomassa para energia, por meio de processamento de resíduos de podas das cidades e processamento de cavaco de florestas de eucalipto. Todas as atividades pertencem ao mesmo grupo Bioma Brasil.

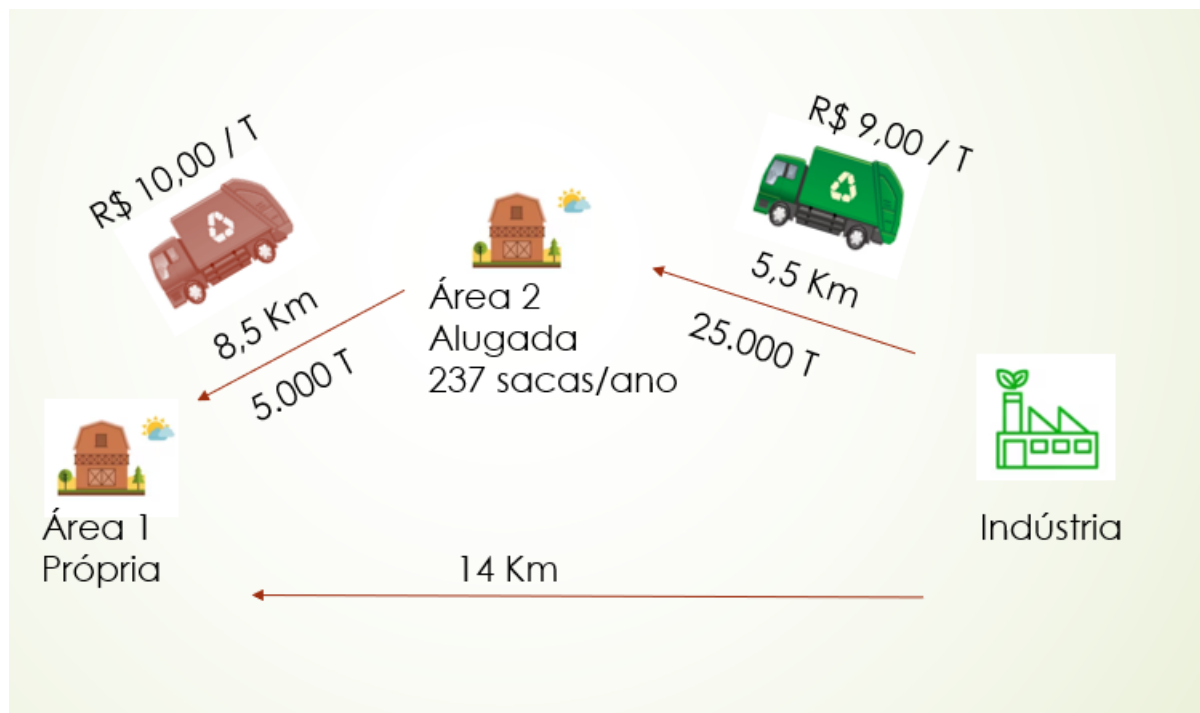
As atividades de produção de mudas acontecem em uma área própria e as operações de produção de composto orgânico, biomassa e a maioria da logística da coleta dos resíduos das empresas acontece em duas áreas rurais, uma alugada e a outra própria. O grupo tem então, como principal vantagem competitiva, esses emaranhados de atividades que se complementavam e comunicavam entre si usando tanto estruturas operacionais como máquinas, veículos, espaços físicos e funcionários que fazem serviços para todas as atividades. Com todo esse emaranhado de operações e pessoas para cada atividade, os diretores precisam decidir se comprarão outra área para centralizar as atividades em um espaço mais bem localizado, ou se reformarão o local antigo do empreendimento e continuam alugando a área.

A empresa Bioma Brasil foi criada em 1996. O fundador, Antônio José, trabalhava em uma multinacional, no setor de pesquisa e desenvolvimento de mudas. Ele era responsável pelo viveiro da empresa e, por uma questão estratégica, a organização decidiu que esse setor já não fazia parte mais do seu negócio e resolveu vendê-lo. Antônio José comprou o viveiro e, assim, continuou o trabalho de pesquisa e desenvolvimento, mas agora de forma independente.

Em 2001, depois de uma mudança na legislação de descarte de resíduos industriais e diante de uma demanda das indústrias da região, a empresa passou a prestar o serviço de tratar e destinar corretamente os resíduos das fábricas da região. Com isso, a empresa agregou valor aos resíduos e criou produtos a partir deles.

Para a operacionalização dessa nova atividade operacional da empresa, que passou a fazer compostagem com os resíduos, foi comprada uma área de 17 hectares na região rural da cidade. Sendo a área licenciada para a compostagem de 5 hectares. Para fins práticos, vamos denominar esse local de área 1. Esse local fica a 14km de distância do principal cliente da Bioma Brasil, que é responsável por enviar aproximadamente 25.000 toneladas de resíduos para compostagem por ano.

Alguns anos após a compra dessa área 1, os diretores optaram por alugar uma segunda área, que denominamos de área 2, localizada a 5.5 km de distância desse principal cliente. Assim, as 25.000 toneladas de resíduo são enviadas para essa área 2, e é feita uma pré-compostagem. Depois disso, o material já compostado é levado para a área 1, para o processamento em uma usina de compostagem.



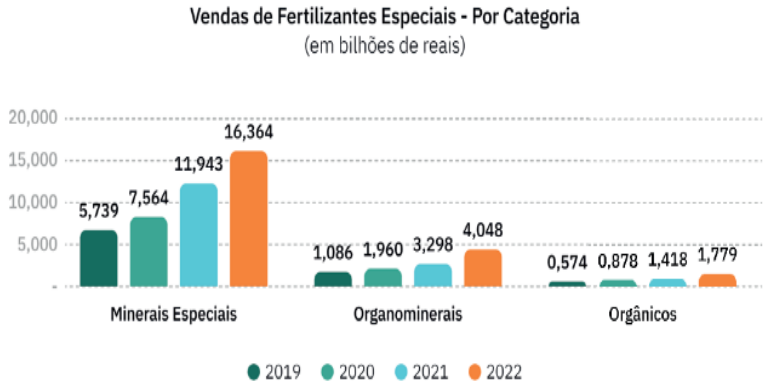
O aluguel dessa área é calculado a partir de 237 sacas de soja por ano, no preço fechado em 17 de agosto de cada ano. O custo de transporte do material do principal cliente para a área 2 é de R\$ 9,00 por tonelada e R\$ 21,00 por tonelada para a área 1. Com isso, o custo de transporte desse material já processado, da área 2 para a área 1 é de R\$10,00 por tonelada sendo que, após a pré-compostagem, a quantidade de material que é levado para a área 1 é de aproximadamente 5.000 toneladas por ano a diminuição da quantidade é devido à perda de umidade do material.

Atualmente, nessas duas áreas acontecem diversos processos da empresa Bioma Brasil. As duas áreas são utilizadas para plantação de pomar clonal para a atividade de produção de mudas; destinação de resíduos industriais; processamento e produção de biomassa; e produção de composto orgânico.

SETOR DE ADUBOS ORGÂNICOS E FERTILIZANTES

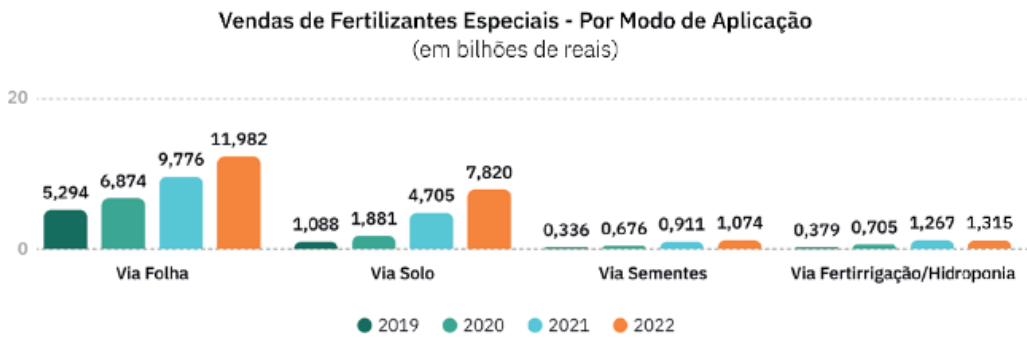
A empresa Bioma Brasil está no setor de adubos orgânicos e fertilizantes e, para os diretores tomarem melhores decisões, um conhecimento desse mercado é essencial. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Tecnologia em Nutrição Vegetal (ABISOLO), em seu anuário brasileiro de tecnologia em nutrição vegetal de

2023, o setor de fertilizantes especiais, na categoria orgânicos, em que se encontram os produtos da empresa, está em crescimento desde 2019, como mostra o gráfico.



Categoria	21/20	22/21
Minerais Especiais	57,9%	37,0%
Organominerais	68,3%	22,7%
Orgânicos	61,5%	25,5%

As vendas dos produtos em que a forma de aplicação é via solo, que é como os produtos Bioma Brasil são aplicados, foi o segmento que mais cresceu, conforme mostram os gráficos a seguir.



Modo de Aplicação	20/19	21/20	22/21
Via Folha	29,8%	42,2%	22,6%
Via Solo	72,9%	150,1%	66,2%
Via Sementes	101,2%	34,8%	17,9%
Via Fertirrigação/Hidroponia	86,0%	79,7%	3,8%

Ainda que o aumento do preço tenha impactado bastante o valor do faturamento nesse setor, o anuário da ABISOLO mostra que a variação do preço de 2022 foi menor do que em 2021, o que permite dizer que houve um crescimento real no setor.

Variação Média dos Preços em 2022

Segmento	%
Minerais Líquidos	15,1%
Minerais Sólidos	12,6%
Orgânicos Líquidos	16,3%
Orgânicos Sólidos	16,4%
Organominerais Líquidos	14,1%
Organominerais Sólidos	13,7%

Outra informação importante que o anuário da ABISOLO traz é o consumo de desses produtos por estado. Podemos ver que o estado de Minas Gerais, no qual está localizada a empresa, é o que tem a maior participação no consumo desses produtos.

Vendas por Estado - Todas as Categorias

Estado	2021	2022
MG	19,69%	20,22%
SP	15,24%	16,40%
MT	14,28%	13,46%
GO	10,83%	10,86%
PR	8,63%	9,39%
BA	6,70%	5,97%
RS	4,72%	4,56%
MS	4,45%	4,55%
ES	2,90%	2,63%
PA	2,25%	1,95%
PE	1,99%	1,69%
TO	1,99%	1,65%
MA	1,59%	1,30%
SC	1,28%	1,08%

Vendas por Estado - Todas as Categorias (continuação)

Estado	2021	2022
PI	1,03%	0,99%
RO	0,84%	0,97%
DF	0,34%	0,77%
CE	0,33%	0,27%
RJ	0,18%	0,26%
AM	0,03%	0,20%
RN	0,17%	0,19%
SE	0,16%	0,16%
AL	0,16%	0,15%
AC	0,09%	0,14%
PB	0,10%	0,09%
RR	0,05%	0,09%

O relatório também mostra que o setor segue otimista em relação ao crescimento dos negócios nos próximos anos a pesquisa mostrou que no segmento de orgânicos sólidos que é onde se encaixa os produtos da empresa a expectativa de é de 80% de crescimento para o ano de 2023. Baseado nestes dados positivos, Antônio José insiste que a compra de nova área é importante para o futuro da

empresa. Já para João, diretor de projetos, arriscar a saúde financeira da empresa em função de pesquisas externas não é confiável. É necessário levantar dados internos para auxiliar na tomada de decisão.

DADOS PARA TOMADA DE DECISÃO

Isabella, diretora financeira apresentou aos demais participantes da reunião a média de gastos por ano de 2017 até 2022 de cada atividade da empresa compilado na tabela:

- AC - Atividade de compostagem
- AGR - Atividade de gestão de resíduos industriais
- AM - Atividade de produção de mudas
- AB - Atividade de produção de biomassa
- ADM - Setor administrativo

CENTRO DE RESULTADO		AC		AGR		AM		AB		ADM
RECEITA OPERACIONAL	R\$	794.966,67	R\$	1.291.121,18	R\$	1.501.556,90	R\$	2.287.121,12	R\$	1.229,63
TOTAL CUSTOS CMV	R\$	119.937,68	R\$	5.074,28	R\$	208.398,26	R\$	1.707.919,67	R\$	8.736,91
PESSOAL	R\$	248.283,07	R\$	130.095,99	R\$	245.915,93	R\$	69.196,17	R\$	168.749,04
SERV. TERCEIROS	R\$	17.381,81	R\$	165.673,51	R\$	41.775,18	R\$	112.701,30	R\$	6.444,74
LOGÍSTICA	R\$	7.071,53	R\$	71.853,57	R\$	122.980,44	R\$	133.902,90	R\$	31.052,00
DESPESAS GERAIS	R\$	14.160,73	R\$	4.347,62	R\$	35.324,22	R\$	8.603,01	R\$	5.589,17
LOCAÇÃO/ALUGUEL	R\$	35.895,00	R\$	2.978,84	R\$	29.941,03	R\$	10.143,36	R\$	279,49
MANUTENÇÃO	R\$	24.666,09	R\$	58.817,54	R\$	203.415,19	R\$	162.484,16	R\$	17.051,49
DESPESA COM VENDAS	R\$	7.894,69	R\$	3.487,53	R\$	58.112,97	R\$	1.286,30	R\$	167,50
TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS	R\$	319.457,93	R\$	434.275,76	R\$	707.523,92	R\$	488.173,84	R\$	229.053,94
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$	22.651,64	R\$	4.778,49	R\$	48.645,04	R\$	112.644,27	R\$	545.617,70
TOTAL DESPESAS ADM FINANCEIRAS	R\$	27.284,52	R\$	10.388,92	R\$	53.756,81	R\$	146.320,13	R\$	571.907,21
TOTAL INVESTIMENTOS	R\$	75.326,40	R\$	130.139,39	R\$	210.480,83	R\$	145.352,38	R\$	82.180,42

Após muita procura e pesquisa, os diretores encontraram uma área nova para comprar, denominada área 3, que está a 15km de distância do seu principal cliente, responsável pelo envio das 25.000 toneladas de material para compostagem, e a 20km de distância de uma cidade vizinha com grande potencial de clientes. Contudo, para a compra dessa área 3, a empresa precisará pegar o emprestado com o banco o valor de R\$2.310.000,00 que é o valor que o dono da área está pedindo. Após um

levantamento de custos que João, diretor de projetos, fez, ele prevê que após o gasto de aquisição da nova área a empresa ainda terá que gastar aproximadamente R\$2.500.000,00 para a construção da nova estrutura na área 3.



Finalmente, com todos esses dados em mãos, os diretores e a equipe entrarão mais uma vez em reunião para tomar uma decisão sobre a compra ou não da nova área e todos os investimentos necessários para colocar a nova área em operação, as vantagens e desvantagens da compra da nova área ou permanência com a antiga estrutura.

Com todos já cansados de tantas reuniões o debate entre as partes vira mais uma discussão de opiniões e egos do que a análise dos dados em si. Antônio José, CEO, que já pensa mais em aposentar e ir morar na praia depois de tantos anos de noites mal dormidas por ter problemas com essas áreas antigas, não enxerga nem um dado apresentado como desfavorável à compra da nova área. Para ele, como as atividades de compostagem e tratamento de resíduos são fiscalizados constantemente e tem que estar sempre com toda legalidade correta, qualquer possibilidade por mais remota que fosse dessas áreas antigas apresentar algum problema estrutural que não possa ser adequado para atender a legislação já o tira o sono o fazendo querer mudar de área de qualquer forma. Mesmo que João, diretor de projetos, mostre para ele que as áreas 1 e 2 estão completamente legais do ponto de vista das leis ambientais, Antônio José tem suas preocupações legais e quer a compra da nova área. E nessa parte legal das áreas é realmente uma questão que não tem

certo nem errado pois a lei não é muito clara e deixa várias brechas. Isabella, diretora administrativa, que pouco vai nas áreas de produção e fica mais no escritório da cidade, utiliza desse argumento de Antônio José para votar a favor da compra da nova área. Para ela, a intenção é construir uma sede bonita nessa nova área onde pudesse apresentar para os clientes. Para isso ela pretende pegar emprestado R\$ 4.500.000,00. Com este valor vai poder fazer tudo novo com os melhores e mais modernos maquinários que tem o dobro de produtividades e produção. O plano de Isabella também inclui a venda da área antiga para obter dinheiro e garantia para o empréstimo. Ela estima que a área antiga pode ser vendida por R\$1.100.000,00.

Porém Isabella é rapidamente lembrada por João, que não adianta dobrar a produtividade e produção pois a empresa não coleta matéria prima para produzir o dobro de produtos e que seus maquinários acabaram de passar por uma revisão completa e estão praticamente novos com um bom rendimento e produtividade. Com um pequeno investimento na compra de uma peneira rotativa nova, no valor de R\$200.000,00, a produção e produtividade da usina antiga pode dobrar facilmente, caso tivesse matéria prima.

João, complementa com a sua opinião sobre dobrar a produção. Apesar do cenário de mercado de adubos orgânicos estar em crescimento, a empresa não está conseguindo aumentar suas vendas, que estão estagnadas e até diminuíram no último ano. E com isso, João reafirma seu voto contra a compra da nova área por achar que o investimento não daria um payback positivo. Ele acredita que o empréstimo é muito alto e ainda acumularia com os outros empréstimos que a empresa já tem feito recentemente. Foi conseguido recente um empréstimo de R\$600.000,00 com o objetivo de investimentos em outras áreas. Com um empréstimo de R\$1.000.000,00 pode ser feito todas as melhorias que a área antiga precisasse e ainda faria investimentos em marketing e na área comercial para conseguir mais vendas e aumentar o número de clientes da empresa. João acredita em um mercado mais disputado e competitivo no futuro com a entrada de grandes empresas estrangeiras na região, estas com muito capital para investir nesse mercado. Mas, Isabella mantém sua argumentação a favor da compra dizendo que com a unificação das áreas pode gerar uma economia de uns 10% com o gasto de pessoal em todas as atividades, uns 30% com gastos de serviços de terceiros e logística e praticamente reduzir o gasto de aluguel em 90%.

Com todo esse debate contra e a favor da compra Júnior, diretor agrônomo, fica ainda mais indeciso, considerando como fatores chaves para a tomada de decisão a questão legal da área antiga e o valor alto do empréstimo que poderia levar a empresa a uma dívida muito grande que não conseguiria pagar podendo levar a empresa a situações mais complicadas ainda. Com todo esse debate sem fim, uma decisão precisa ser tomada.

MOMENTO DE TOMADA DE DECISÃO

A empresa Bioma Brasil trabalhou com essas duas áreas de produção durante 5 anos. Agora, o grupo está estudando a viabilidade de comprar uma nova área para unificar todos os processos em um só local. Com isso é necessário fazer uma análise de todos os dados e discutir possíveis estratégias pensando no longo prazo, analisando o mercado e possíveis novos negócios para a empresa.

Proposta de análise do caso:

- Fazer uma análise SWOT para ter uma melhor identificação do caso;
- Fazer uma roda de futuros ajudará bastante na construção da estratégia e visualização da estratégia.
- Levantar pontos positivos e negativos para avaliar qual a melhor estratégia a seguir, a de comprar uma nova área para unificação da operação ou continuar alugando a área 2 e reformar a área 1?

FONTE DE OBTENÇÃO DE DADOS

O caso contado aconteceu realmente com o principal autor do estudo, o qual acrescentou alguns elementos fictícios para fins de contextualização. O nome da empresa foi inventado pelo autor, que também forneceu, os dados principais da empresa como os custos, apenas alterando-os por uma proporção igual. Os dados secundários, por sua vez, foram coletados por pesquisa em sites e artigos sobre o tema em questão.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso tem como objetivo propiciar aos alunos e futuros administradores, gestores e empreendedores o exemplo de uma tomada de decisão estratégica em

uma situação real na empresa, para a identificação de competências e de quais as análises devem ser feitas para realizar tal trabalho.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso se destina aos alunos de graduação, podendo ser trabalhado principalmente, nas disciplinas de estratégia, gestão de custos e gestão de conflitos. Recomenda-se a leitura prévia do estudo pelos alunos e para a discussão em sala de aula é interessante que se separe os alunos em grupos podendo ser dois grupos um contrário a aquisição da área nova e outro a favor da aquisição.

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino têm suas vantagens e desvantagens. As vantagens são que podem trazer material referencial complementar e guiar tanto o professor quanto o aluno na resolução e discussão do caso. Já as desvantagens é que a nota de ensino pode ser utilizada como um gabarito, levando o aluno e professor a pensarem de uma forma única. Com isso este caso optou por não ter notas de ensino pois poderiam podar e moldar o tipo de raciocínio e respostas que o aluno poderia ter e tolhendo assim sua criatividade em analisar o caso.