

# Empreendedorismo para a sustentabilidade em sistemas de integração lavoura- pecuária-floresta

**Ronney Robson Mamede  
Davi José Bungenstab  
Paulo Henrique Nogueira Biscola  
Camilo Carromeu  
Ademar Pereira Serra**



3



## O agronegócio brasileiro

É inquestionável o avanço experimentado pela economia brasileira nos últimos anos. A combinação de fatores como o fortalecimento da democracia, controle da inflação e crescimento econômico, criaram condições favoráveis que, associadas às riquezas naturais, e avanços na fronteira do conhecimento, têm contribuído para que o Brasil possa, finalmente, deixar de ser o “país do futuro” e experimentar, no presente, os resultados de seu grande potencial produtivo.

Em matéria publicada na imprensa internacional há pouco mais de dois anos, o país era visto como um forte candidato a tornar-se a quinta maior economia mundial, deixando para trás países como a França e a Inglaterra (THE ECONOMIST, 2009). Atualmente já na sexta posição, o Brasil tem no agronegócio um dos pilares de seu crescimento. Em menos de 30 anos o país saiu da condição de importador para tornar-se um dos maiores fornecedores mundiais de alimentos.

Entre 1996 e 2006, a produção agrícola nacional cresceu 365%, totalizando o valor de R\$ 108 bilhões de Reais ao final do período (THE ECONOMIST, 2010). Para a safra 2011/2012, estima-se que haverá uma produção total de grãos da ordem de 165,9 milhões de toneladas (CONAB, 2012). Apesar das condições climáticas desfavoráveis em algumas regiões do país terem causado grandes prejuízos, estes números são ainda 1,9% maiores que os registrados na safra anterior e representam um dos recordes nacionais de produção agrícola. Em relação à produção pecuária, o rebanho bovino brasileiro constitui atualmente o maior rebanho comercial do mundo, totalizando mais de 209,5 milhões de cabeças (IBGE, 2010). Na última década, as exportações brasileiras de carne bovina aumentaram 10 vezes, colocando o país entre os maiores exportadores mundiais do produto.

Apesar de representarem excelentes resultados, estes números se tornam pequenos diante da demanda global por produção de alimentos para os próximos anos. As projeções indicam que em quatro décadas a população mundial ultrapassará a marca de 9 bilhões de habitantes e embora a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO), tenha, recentemente, reduzido as projeções da demanda para 2050, ainda assim estima-se que será necessário um incremento de 60% na produção mundial de alimentos para garantir a segurança alimentar (FAO, 2011). Além do incremento da produção constituir em si mesmo um grande desafio, ele se torna ainda maior diante da necessidade de se produzir mais em condições climáticas possivelmente mais adversas, além da obrigação de se reduzir o impacto ambiental.

Nesse contexto, o Brasil apresenta uma série de vantagens que o colocam em posição privilegiada. O país detém a maior área agricultável disponível em todo o mundo - cerca de 300 milhões de hectares (THE ECONOMIST, 2010). Além disso, a disponibilidade de água doce, um recurso muito valioso, de forma geral, não está entre as principais preocupações no curto e médio prazo para o Brasil (UNESCO, 2009). Outro aspecto importante é que o país tem alcançado um excelente desempenho em termos de produção agropecuária, com mínimo subsídio governamental (OECD,

2009; THE ECONOMIST, 2010) e os investimentos em ciência e tecnologia têm possibilitado a implementação de técnicas revolucionárias na agropecuária, com menor impacto ambiental e ótimos resultados .

É importante notar que os excelentes números apresentados pelo agronegócio brasileiro refletem mais que simplesmente a atual conjuntura política e econômica, suas riquezas naturais ou os avanços científicos e tecnológicos. Esses resultados refletem também a postura e iniciativa de milhares de empreendedores que, espalhados por todo o país, não se acomodaram, mas souberam identificar oportunidades de negócios e reunir recursos humanos, financeiros e tecnológicos, para protagonizar uma das maiores transformações agrícolas da história mundial.

### Empreendedorismo no agronegócio brasileiro

Empreendedorismo e inovação são reconhecidos como importantes fatores para a geração de emprego e renda, aumento da produtividade e competitividade, bem como para o crescimento e desenvolvimento econômico de qualquer país.

Por definição, empreendedorismo compreende a habilidade e o interesse de indivíduos em identificar e criar novas oportunidades de negócio e introduzir tais ideias no mercado, com disposição para competir por uma parcela de participação de mercado, mesmo diante de incertezas, riscos e outros obstáculos (WENNEKERS et al., 1997).

Considerado de maneira estrita, o empreendedorismo é uma característica de pessoas e não de organizações, logo, é natural que empreendedores (inclusive empreendedores rurais) sejam influenciados por aspectos culturais relacionados com sua formação pessoal ou pelo contexto em que vivem (LUNDSTRÖM; STEVENSON, 2001). Assim sendo, em regiões onde existe uma percepção mais favorável e aberta para fatores como risco, competição e utilização de novas tecnologias, são observados níveis mais elevados de empreendedorismo do que em locais onde esses fatores são vistos com uma postura mais conservadora.

O Brasil é um país cuja população apresenta um perfil bastante empreendedor (GRECO et al., 2010). Em 2009, existiam no país 4.846.639 organizações constituídas como Pessoa Jurídica (IBGE, 2009). Já os estabelecimentos agropecuários totalizavam quase 5,2 milhões em 2006, sendo que cerca de 17% deles respondiam por aproximadamente 60% da produção agropecuária nacional (IBGE, 2007). Sem dúvida, o interesse de produtores rurais em conhecer e implementar novas tecnologias, como os sistemas de integração lavoura-pecuária (ILP) e lavoura-pecuária-floresta (ILPF), manifesta claramente uma característica do comportamento empreendedor.

Empreendedores rurais sabem que terão maiores chances de sucesso à medida que ampliam seu conhecimento nas áreas em que atuam. Este conhecimento pode ser obtido por intermédio de literatura especializada, cursos, visitas a feiras, exposições e dias de campo, programas de rádio e televisão e, naturalmente, também por informações disponíveis na Internet. É importante notar que, especialmente no setor

agropecuário, o conhecimento e domínio de tecnologias muitas vezes resulta da experiência prática do produtor e da troca de experiências com pessoas que conduzem empreendimentos semelhantes.

## Características de uma boa oportunidade de negócios

A identificação e a avaliação de oportunidades de negócios estão entre os aspectos mais importantes do empreendedorismo. Sem uma oportunidade que seja potencialmente viável, qualquer negócio irá, na melhor das hipóteses, obter apenas resultados medíocres. Portanto, nesta fase do processo o empreendedor deve investir tempo e recursos na avaliação da oportunidade que se apresenta. Tal procedimento contribuirá para a redução dos riscos e aumentará as chances de sucesso do empreendimento.

Com os avanços tecnológicos, questiona-se onde poderiam ser identificadas novas oportunidades de negócios no setor agropecuário. Técnicos e empreendedores discutem quais seriam os critérios mais importantes para se avaliar o potencial de um empreendimento ou tecnologia. Todavia, as mudanças ocorridas recentemente no ambiente de negócios representam também excelentes fontes de oportunidades. Situações inesperadas, como o anúncio de um investimento governamental ou novas linhas de crédito são algumas delas. No caso dos sistemas de ILPF por exemplo, os incentivos do Programa Agricultura de Baixo Carbono, criado pelo governo brasileiro em 2010, também conhecido como Programa ABC, podem ser uma boa oportunidade de negócios para viabilizar a implantação do sistema em regiões com pastagens degradadas, onde a atividade pecuária vem perdendo rentabilidade.

Transformações na forma de organização de determinada cadeia produtiva, setor ou mercado, como as que vêm acontecendo no setor agropecuário brasileiro, podem também apresentar oportunidades interessantes. Além destas, a necessidade de soluções para problemas específicos, mudanças demográficas, mudanças de percepção ou o advento de novas tecnologias, sempre oferecem possibilidades de investimento (DRUCKER, 2008).

Quanto à avaliação de um empreendimento ou tecnologia sob a perspectiva de oportunidade de negócio, talvez o mais importante aspecto que deva ser considerado é a agregação de valor. O produto deve ser claramente percebido como “de valor” aos olhos do consumidor, e também dos distribuidores e varejistas, se eles estiverem envolvidos (MUZYKA, 1997).

Embora não seja fácil agregar valor a *commodities*, sabe-se que produtos obtidos por meio de processos mais eficientes e menos agressivos ambientalmente tendem a ser percebidos como de maior valor pelo mercado.

Outros fatores importantes que devem ser levados em consideração para verificação de uma oportunidade de negócio referem-se a:

- **Existência de uma real necessidade no mercado** – se existe demanda conhecida por um produto ou tecnologia as chances de sucesso são expressivamente maiores.

- **Momento (timing) adequado** – devem ser considerados aspectos como sazonalidade do produto ou a possível dependência de outras tecnologias.
- **Atratividade do horizonte temporal** – o negócio deverá ser explorado por um período que possibilite retorno que justifique o investimento.
- **Foco de gerenciamento claramente definido** – facilita o processo de gestão e favorece a obtenção de resultados (ex.: custos, marca, logística).
- **Permite o desenvolvimento de Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS)** – VCS são estratégias de agregação de valor que não estejam sendo implementadas por atuais ou potenciais concorrentes, por não terem condições de facilmente duplicá-las.
- **Apresenta bom potencial de lucratividade** – embora potencial de lucratividade seja um conceito bastante relativo, qualquer oportunidade deve ser considerada sob a perspectiva do retorno financeiro.
- **Boa afinidade com o empreendedor** – a oportunidade deve ser explorada por alguém que tenha habilidade e experiência apropriadas, e que disponha dos recursos críticos necessários para dar suporte ao negócio.
- **Permite o desenvolvimento de outras habilidades de negócios** – as boas oportunidades com frequência são excelentes fontes de aprendizado, permitindo ao indivíduo ou organização desenvolver habilidades que possibilitem a exploração de novas ideias.
- **Conduz a outras oportunidades** – com frequência a boa oportunidade conduz à identificação de outras possibilidades de investimento.

### Sistemas de ILPF como oportunidade de negócios

Analisando-se os sistemas de ILPF com relação a cada fator da lista apresentada, percebe-se que de fato existe uma *real necessidade de mercado* para os diferentes produtos do sistema. Nos sistemas de ILPF usuais, os principais produtos obtidos diretamente são a carne bovina e ovina, leite, soja, milho, sorgo e madeira, que são *commodities* com mercado bem estabelecido. O sistema produz, também, diversos serviços ambientais que para a maioria dos produtores não são ainda remunerados, embora contribuam para uma maior lucratividade do sistema.

A demanda pelos produtos dos sistemas de ILP e ILPF mais usuais são constantes e as tecnologias para implantação e condução dos mesmos já estão satisfatoriamente estabelecidas. Além disso, existe uma tendência de se aumentar a demanda por produtos cujo processo de produção seja ambiental e socialmente correto, sendo um *bom momento para expansão* dos sistemas de produção em integração. Por excelência, os sistemas de ILPF contemplam com racionalidade a combinação de culturas para uma melhor distribuição da produção durante o período do empreendimento, amenizando variações climáticas e de mercado. Além disso, o sistema reduz, por exemplo, os custos de implantação do componente florestal e das pastagens com os cultivos anuais de grãos.

O tempo mínimo de um ciclo de ILPF seria em torno de sete anos, podendo chegar a mais de 20, dependendo do componente arbóreo utilizado. Inclusive em sistemas apenas silvipastoris, no geral, a produção animal apresenta índices similares e muitas vezes até maiores que sistemas de pecuária tradicional. Além disso, o componente agrícola reduz drasticamente os custos de implantação do componente florestal, tornando-o *altamente atrativo em um horizonte temporal mais longo*.

Por ser um sistema com vários componentes, a própria adoção de um sistema de produção em integração demanda um *foco de gerenciamento claramente definido*, que permita o manejo dos diversos componentes que interagem, potencializando seus resultados reciprocamente e reduzindo riscos para o produtor-empresendedor.

Muito mais que os sistemas de produção tradicionais, os sistemas de ILPF permitem o *desenvolvimento de Vantagens Competitivas Sustentáveis* agregando valor ao produto, especialmente em termos de serviços ambientais. Sistemas de ILPF são complexos e necessitam mais conhecimentos técnicos e gestão profissional, incluindo planejamento meticuloso em longo prazo. Não se aplicam a todas as situações, nem tampouco a todos os perfis de produtores, criando assim um diferencial para quem os adota. Os serviços ambientais produzidos pelo sistema constituem uma das principais vantagens do mesmo, inclusive pela perspectiva de remuneração futura. Esse aspecto do sistema é tão importante que o assunto é abordado com mais detalhes em capítulo específico desta obra.

Assim como as VCS, os sistemas de ILPF, pelo efeito sinérgico dos diversos componentes entre si, *apresentam bom potencial de lucratividade* com relação custo-benefício favorável para uma grande gama de situações. O tema é também assunto específico de um dos capítulos deste trabalho.

Pelas próprias características do sistema, usualmente, quem adota sistemas de ILPF são produtores que visualizam a necessidade de melhorar seus sistemas de produção ou investidores externos que querem entrar profissionalmente na atividade agrícola. Em ambos os casos, portanto, *o empreendedor tem boa afinidade com o empreendimento*, dispondo de experiência na atividade ou recursos financeiros para custear o trabalho de técnicos especializados.

Assunto também tratado em capítulo específico, os sistemas de ILPF *permitem o desenvolvimento de outras habilidades de negócios*, como a venda de serviços ambientais ou outros a serem criados. A complexidade do sistema, que ao exigir melhor monitoramento e controle, ou seja, gestão mais profissionalizada, leva o produtor a analisar melhor sua atividade, visualizando oportunidades que observadores externos não veriam, *conduzindo-o a outras oportunidades de negócios*.

## Planejamento - a força do empreendedor

As mais conhecidas características do empreendedor envolvem uma postura visionária, autoconfiança, persistência, determinação, interesse em explorar novas oportunidades, disposição para assumir riscos e incertezas e capacidade de planejamento.

Se no passado o planejamento podia ser visto como uma característica apenas desejável para o sucesso, hoje ele é percebido como fundamental. No contexto de um mundo globalizado, altamente competitivo e onde a informação e conhecimento são amplamente difundidos, o planejamento é um fator crítico de sucesso para qualquer negócio. Estudos mostram que a “falta de planejamento” continua sendo a segunda principal causa para o fracasso de empreendimentos nascentes, atrás apenas da “ausência de um comportamento empreendedor” (SEBRAE, 2008; DORNELAS, 2008). Vários autores reconhecem que empreendedores que valorizam o planejamento de suas atividades têm muito mais chances de serem bem sucedidos do que aqueles que não o fazem. Um estudo realizado com ex-alunos da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que um bom planejamento pode aumentar em até 60% as possibilidades de sucesso de qualquer negócio (DORNELAS, 2008). Embora não se tenha conhecimento de um estudo similar envolvendo apenas produtores rurais, pode-se inferir que, para estes, a situação não seja diferente.

No caso de sistemas de ILPF, que por terem três componentes vegetais e pelo menos um componente animal, são ainda mais complexos que sistemas agrícolas em monocultivo, um planejamento meticuloso é de vital importância. Muitas vezes é mais prudente atrasar a implantação do sistema, adiando-se, por exemplo, por um ano o plantio do componente arbóreo para se refinar o planejamento do sistema, que correr o risco de escolher a espécie errada ou não ter mão de obra local disponível para tratamentos culturais, como o combate a plantas daninhas e formigas, por exemplo.

Um dos aspectos interessantes do planejamento é que, ao analisar detalhadamente o negócio, o produtor tem a oportunidade de aprofundar seu conhecimento sobre sua atividade/empreendimento ou sobre a tecnologia que pretende adotar. Ao fazer isso, ele tem condições de considerar várias possibilidades sob a perspectiva de uma oportunidade de negócios, bem como pode avaliar melhor os riscos envolvidos.