

Revista

CANAVIEIROS

A força que movimenta o setor

À ESPERA DO PRIMEIRO SOM DE TROVÃO

Temporada seca de plantio de amendoim e soja exigiu resiliência e atenção dos produtores



Entrevista
Eça Correia:
Alternativa para
investimento em
armazenagem



Ponto de Vista
Marcos Fava Neves:
Em 2020 tem início a
nova década na relação
entre usinas e produtores
integrados de cana



**Canavieiros
na Revista**
ATR produzido à
base de confiança

Tiragem auditada por



Leia edições anteriores,
posicionando o leitor
QR code de seu celular.





EM 2020 TEM INÍCIO A NOVA DÉCADA NA RELAÇÃO ENTRE USINAS E PRODUTORES INTEGRADOS DE CANA

* Marcos Fava Neves



** Vitor Nardini Marques



Ao entrarmos em 2020 e iniciarmos uma nova década, este texto tem o objetivo de propor um novo momento na relação entre usinas e produtores integrados de cana (PIC), uma mudança de mentalidade visando reduzir desperdícios, desconfiança e destruição de valor num momento em que o setor está prestes a acelerar novamente devido ao RenovaBio e ao crescimento do consumo de combustíveis e energia, portanto lembrar de erros do passado pode ser importante para que não sejam repetidos.

Vislumbramos esta nova era onde se mude de fornecedor para produtor integrado de cana e que este passe a saber cada vez mais da importância da usina ser sustentável, nas vertentes econômica, ambiental e social, e da mesma forma, a usina entender esta necessidade no produtor, para que a relação seja profícua e se perpetue. O texto é dividido em duas etapas, sendo a primeira o levantamento de pontos que incomodam hoje nesta relação entre usina e produtor, consolidados a partir de entrevistas com diversos produtores e

usinas e da experiência de 25 anos de trabalho em dezenas de projetos no setor. Já a segunda etapa trata de uma proposta de 10 itens, sugestão de possíveis projetos estratégicos para melhorar esta relação, adaptando-se a cada usina e a cada região para começar na primeira reunião de 2020.

Principais preocupações na relação Produtor – Usina:

1. Competição entre as partes, refletindo em pouco pensamento de longo prazo no relacionamento (cada um pensando no que é melhor para si na atual safra). Muitas vezes pouco entendimento do mercado e da viabilidade dos negócios;
2. Visão e expectativa dos acionistas da usina com relação à perenidade da atividade e à baixa importância atribuída à cana por estes em casos de multinacionais e ainda apego à atividade agrícola por especialistas do elo industrial;

3. Alto endividamento dos principais grupos dificulta a negociação e eleva os riscos, diminuindo a propensão de se pensar em parcerias (visão ganha/ganha) e ações de médio e longo prazo. Lembrando que cana própria é custo fixo e do produtor integrado é variável;

4. Faltam mecanismos de premiação por qualidade, pois em alguns casos o sistema de ATR relativo foi substituído pelo ATR fixo, acarretando em priorização por volume e não qualidade;

5. Alguns grandes grupos com estrutura organizacional pouco eficiente e pouco flexível para firmar contratos e acordos rápidos de operações, não permitindo retorno ágil ao produtor integrado. O tempo de resposta é demorado e não há autoridade na tomada de decisão (tudo é feito de forma corporativa). Falta o “olho do dono” nas atividades, principalmente no dia a dia do campo e valorizar o produtor como parte do sistema da usina;

6. Presença de ineficiências operacionais nas atividades prestadas por terceiros e pelas usinas, principalmente na colheita;

7. Falta de uniformidade nos contratos entre diferentes produtores de uma mesma usina em uma mesma região dificulta um trabalho mais cooperativo, gera desconfiança e sensação de exclusão (não pertencimento) em alguns e abre margem para aquisições no mercado spot;

8. Faltam, em muitos casos, ações de conexão e relacionamento com os produtores (poucas reuniões de alinhamento não passando o sentimento de parceria). Falta time de apoio e presença no campo para entender necessidades e proporcionar melhorias. Algumas entendem o produtor como “fornecedor da usina” quando poderia ser um “cliente da companhia agrícola”;

9. Descapitalização do elo produtor, uma vez que os preços recebidos pela cana estão baixos, com custos de produção crescentes, erodindo margens e auxiliando também no pensamento de curto prazo;

10. Falta de aderência com relação ao cronograma de corte do produtor (usina muitas vezes corta quando é possível e não no melhor momento da relação), acarretando em problemas de fluxo de caixa, qualidade das operações e qualidade da matéria-prima (perda de ATR no campo e nas filas para processamento “paga” pelo produtor);

11. Falta de treinamento e capacitação de operadores de corte, que muitas vezes não respeitam a sistematização de área e outros detalhes, destruindo produção e ativos;

12. Em grandes grupos contribui para a falha de comunicação a alta rotatividade dos principais responsáveis pela cadeia de suprimentos de cana das usinas. Além

disso, falta um olhar estratégico top down na área responsável pelo relacionamento com produtores integrados de cana, de modo a fortalecer esta, buscando prosperidade e longevidade no modelo;

13. Transferência das margens do negócio para os donos de terras (via elevadíssimos preços do arrendamento em algumas áreas), para os bancos e para as empresas compradoras, no caso do açúcar e do etanol;

14. Falta de reconhecimento do sistema sobre as questões ligadas à biomassa - bagaço na usina, palhada no campo - e sequestro de carbono. Necessidade de equacionar isto no RenovaBio;

15. Falta de eficiência no controle e combate a incêndios. Produtores integrados podem ser apoio muito importante neste combate pois tem capilaridade territorial;

16. Algumas regiões apresentam participação em grupos que poderiam atuar muito mais em conjunto em questões de defesa da cadeia produtiva (aspectos de incêndios, jurídicos, tributários e outros). Falta a ação coletiva fortalecedora;

17. Em muitos casos há baixo acesso às informações referentes à operação e aos processos de transporte e industrialização, fazendo com que não se tenham indicadores comparativos e também elevando a desconfiança no sistema e entre as partes;

18. Em algumas áreas, fatores de competição por cana, culturais e/ou outros diversos motivos fazem com que os grandes grupos produzam a própria cana, muitas vezes apresentando produtividades sensivelmente menores que produtores especializados nesta região que dominam o pacote tecnológico, destruindo valor do sistema;

19. Demora e falta de priorização na disponibilização de terras para arrendamento por parte de usinas a produtores integrados e especializados,

20. Conflitos de interesses internos em grandes grupos no sentido de repassar mais áreas a produtores integrados e diminuir as áreas agrícolas das usinas, acarretados pela falta de conscientização sobre os resultados agrônômicos obtidos e metas departamentalizadas e perda das posições de trabalho.

Finalizada esta parte dos 20 principais problemas, qual seria o medicamento recomendado? A seguir são apresentadas sugestões de 10 projetos potenciais para a criação, captura e compartilhamento de valor entre produtores integrados de cana (PIC) e usinas.

1. **Cana Eficiente (Gestão de ATR por m²):** objetiva gerar condições para o plantio, colheita, gestão e

transporte eficiente através da construção de indicadores que sejam dirigidos a maximizar o valor criado na cadeia, para depois ser compartilhado; da aplicação conjunta das tecnologias disponíveis para a gestão do canavial por metro quadrado, como processos de meiosi, e outras inovações; e via drones e demais tecnologias, reduzir a imensa movimentação de veículos e maquinários, aumentando sua eficiência e reduzindo as emissões e ativos. Atenção especial deve ser dada na gestão de colheita, construindo estratégia conjunta para melhor aproveitamento da mesma (pessoas capacitadas e treinadas, e máquinas eficientes para otimização da operação). Além disso, deve-se criar um modelo de premiação de valor por pureza e brix do caldo (levando impurezas vegetais e minerais), fibras, resíduos, rendimento na indústria, mês de entrega, enfim, diversos indicadores mensurados para estimular a criação e compartilhamento de valor, acompanhado por comitês. Cada usina desenvolver o seu e competir para ver quem faz os melhores modelos.

2. Especialização dos Agentes, Divisão de Riscos e Áreas de Renovação: avançar para uma especialização em atividades, de forma a construir confiança e delegando mais àquele que apresenta os melhores resultados na execução de cada uma das atividades. Neste sentido, sugere-se maior concentração da produção prioritariamente nos produtores integrados com contratos de longo prazo, atrelados ao Consecana-SP e sofisticados com outros indicadores de premiação; e a descentralização da colheita, podendo ser realizada por prestadores de serviços com escala e pelos próprios produtores. É importante revisar o modelo organizacional a ser usado em áreas de renovação de cana com grãos (soja, amendoim) e implementar projetos na área de economia circular, visando estimular ao benefício da integração de atividades.

3. “Olho do Dono”: objetiva gerar maior autonomia às lideranças locais e maior proximidade com os produtores (estabelecer uma cultura de time) através da setorização e descentralização das atividades das matrizes corporativas, atribuindo autonomia e monitoramento mais próximo das atividades, com reconhecimento estratégico da relação com produtores integrados. Ainda, visa ao estabelecimento de competição saudável entre unidades, onde cada usina ou setor teria mecanismos de estímulo à busca de indicadores geradores de valor, de superação, e com isto, facilitando os benchmarks dentro dos grandes grupos; e a criação

de conselhos regionais em cada usina com produtores integrados, promovendo reuniões periódicas de avaliação e compartilhamento de opiniões e informações via aplicativos para ter uma “gestão na unha” do relacionamento.

4. Biomassa e Subprodutos da Usina: aproveitar toda a biomassa para os projetos voltados à economia circular e ao RenovaBio, seja nas fazendas ou nas usinas, como também construir incentivos críveis via resíduos da produção industrial (vinhaça e torta de filtro) sendo disponibilizados aos produtores em condições atrativas para que possam utilizar em suas propriedades (consolidar um sistema baseado em “lock-in strategy”). Para tanto, estes produtores devem ter um nível de relação e performance que justifique esse fornecimento de insumos.

5. Padronização Contratual: caminhar para um modelo de contrato padrão visando reduzir as diferenças de tratamentos existentes, baseando-se em critérios comuns a todos: premiação e reconhecimento de itens como qualidade entregue; análise da distância da usina, performance dos serviços, fidelidade contratual, prazo do contrato, previsibilidade de fluxo de caixa, cumprimento das escalas de programação de safra, acerto nas estimativas de produção, entre outros. Aos poucos terminar os contratos baseados em quantidade.

6. Cana Digital: reduzir assimetrias informacionais com fluxo aberto de comunicação, por meio de portal/plataforma ou relatórios com informações acessíveis aos produtores sobre seu rendimento, produtividade, ATR, dados dos talhões e caminhões, fluxos de pagamento e contratos, além do acesso às médias regionais para benchmarking ou de outros produtores anônimos para comparação. Utilização de canais de comunicação via rádio e via WhatsApp visando manter a integração do grupo e a agilidade na solução de problemas.

7. Logística de Transportes: visando reduzir duplicidades, aumentar a eficiência e reduzir ativos, devem ser adotadas soluções de inteligência artificial e otimização de uso de máquinas e equipamentos, por exemplo para filas de transbordo e outras operações. Montar redes usando aplicativos com produtores integrados e outros prestadores de serviços que disponibilizam seus ativos (tratores, entre outros) para uso compartilhado, pagando por serviços prestados nas atividades de plantio, tratos e até mesmo no combate aos incêndios.

8. Treinamentos Integrados: aumentar eficiência da mão de obra e diluir custos de capacitação e treinamento com a formação de redes com produtores, especialistas e

influenciadores para treinamentos e parcerias (principalmente para operadores de máquinas), usando as novas formas de aprendizagem, como smartphones e aplicativos, jogos (gamificação) e conteúdos de plataformas existentes. Montar uma rede de compartilhamento de conhecimento.

9. Repasse de Terras: aumentar a participação de produtores integrados eficientes e gerar fidelidade (contratos de longo prazo) entre as partes, através de um mecanismo ágil de repasse de terras baseado em meritocracia (indicadores de desempenho transparentes) para que estes produtores adquiram mais escala e se especializem ainda mais.

10. Compras Integradas: usar os benefícios da rede para melhoria nos processos de compra, utilização e aplicação de insumos, contratação de seguros e outros serviços; além da possibilidade de criação de plataformas de compartilhamento tipo marketclubs,

estabelecendo parcerias com as grandes empresas provedoras de insumos e de serviços.

Estão aí de forma bem executiva 10 sugestões para reduzir os 20 problemas diagnosticados na relação entre produtores e usinas, lembrando que, humildemente, não é uma lista que tem pretensão de ser completa e sim um ponto de partida para uma nova era na cana, já que estamos começando uma nova década, uma proposta de pauta para a primeira reunião de trabalho entre usinas e produtores, ainda em janeiro de 2020. Chega de desperdiçar e divergir, vamos em direção a uma agenda positiva de criação, captura e compartilhamento de valor! Bom trabalho a todos! 🌱

** Marcos Fava Neves é Professor Titular (em tempo parcial) das Faculdades de Administração da USP em Ribeirão Preto e da FGV em São Paulo, especialista em Planejamento Estratégico do Agronegócio.
** Vitor Nardini Marques é consultor da Markestrat Agribusiness*

