



## Agronegócio pode se reinventar para garantir o futuro?

Apesar dos desafios, nunca houve tantas razões para estar otimista com o futuro das empresas agrícolas. O sucesso passa por oito passos fundamentais para enfrentar um novo e desconhecido cenário.

por **Luis Renato Oliveira, Marcelo Massarente,  
Lorenzo Trittoni e André Santos**

Luís Renato Oliveira e Marcelo Massarente são sócios da Bain & Company em São Paulo e líderes da prática de Agronegócio na América do Sul. Lorenzo Trittoni e André Santos são *principals* no escritório de São Paulo e membros da prática global de Agronegócio e *Private Equity*, respectivamente.

## Agronegócio pode se reinventar para garantir o futuro?

Tudo indica que o agronegócio vive dias de bastante incerteza.

De produtores de soja a frigoríficos, empresas do setor enfrentam uma lista crescente de novos desafios. A volatilidade de preços de commodities nunca foi tão alta. Restrições de terra arável e água, assim como mudanças climáticas, são desafios crescentes. A sustentabilidade da produção e a qualidade de alimentos ganham força e viram grande motivo de preocupação. Embora o setor trabalhe com ciclos de investimento dilatados, a paciência dos investidores está cada vez menor. Há, ainda, a constante ameaça de intervenções governamentais intempestivas capazes de distorcer o comércio mundial. Em meio a esses desafios perturbadores, muitas empresas tentam entender o papel crescente que o “digital” terá no setor ao longo dos próximos anos—e o que fazer para se adaptar.

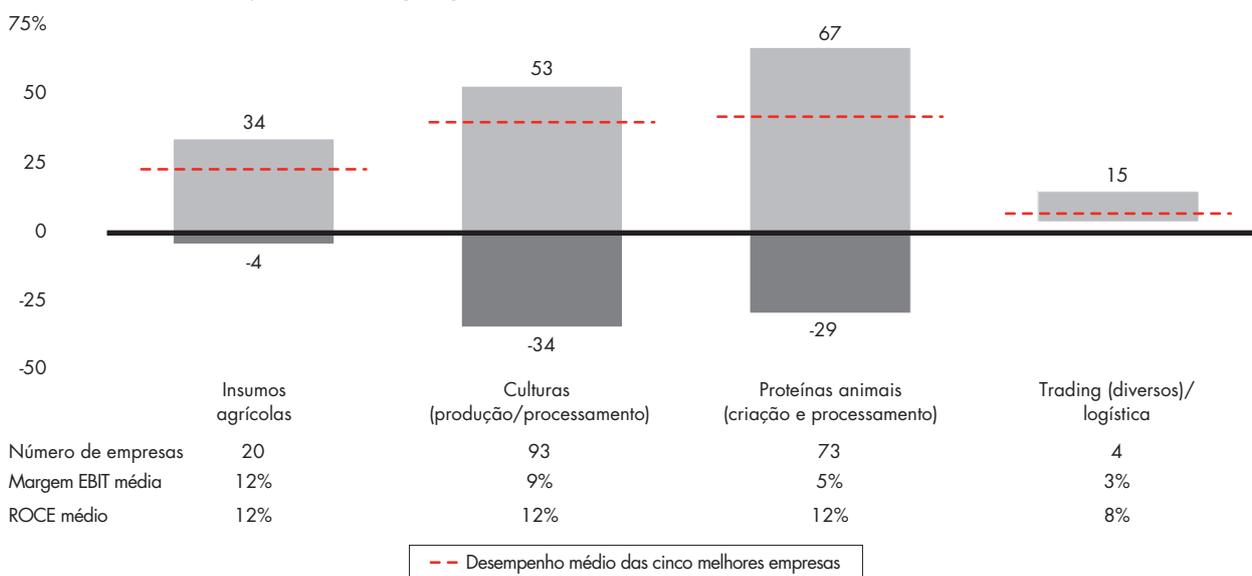
Apesar do cenário complexo, no entanto, o agronegócio vem gerando resultados animadores. Entre 2004 e 2014, as cinco maiores empresas em cada um de quatro seg-

mentos (insumos agrícolas, produtos de origem vegetal, produtos de origem animal e trading/logística) deram, em média, um retorno total ao acionista (TSR) de 7 a 42%. O agronegócio convive, entretanto, com grandes variações de desempenho (veja a Figura 1). A empresa de melhor desempenho entre os maiores produtores agrícolas, por exemplo, registrou um TSR de 53%; já na de pior desempenho a taxa foi de -34%. O mesmo ocorreu no segmento de produtos de origem animal, no qual a empresa de melhor desempenho exibiu um TSR de 67% e, a de pior, -29%.

Seja como for, nunca houve tanto motivo para otimismo com o futuro do setor agrícola. Apesar dos inúmeros desafios, os fundamentos do setor prenunciam um futuro brilhante. Ao longo dos próximos 40 anos, a demanda em escala mundial vai exigir um aumento de aproximadamente 60% na produção das principais culturas. O comércio global poderá quadruplicar nesse mesmo período. Deficiências tanto na oferta quanto na infraestrutura sugerem que há uma grande chance de que os preços subam com o tempo. Além disso, esse é um

**Figura 1:** Empresas de agronegócio vêm dando bons retornos, em média, embora o desempenho varie bastante

TSR\* médio de dez anos em quatro setores do agronegócio, 2004–2014



\*Retorno Total ao Acionista (TSR) em moeda local; análise baseada em balanços de empresas globais listadas em bolsa, com receita superior a US\$ 1 bilhão no ano fiscal de 2014. Fonte: S&P Capital IQ; análise Bain

## Agronegócio pode se reinventar para garantir o futuro?

setor no qual muitas empresas mal começaram a explorar o potencial de iniciativas para aumentar a produtividade no campo, otimizar cadeias de suprimento e investir em atividades de maior valor agregado.

A atividade de fusões e aquisições (M&As), que cresceu 23% ao ano nas duas últimas décadas, vai continuar a promover a consolidação dos principais *players* do mercado, tornando o setor cada vez mais globalizado e integrado—e mudando as regras do jogo. Agora que o setor deixou de ser local, toda empresa do agronegócio deve considerar a globalização em suas estratégias para competir de forma eficiente, mostrando agilidade para se adaptar a mudanças tanto em mercados produtores como consumidores.

Peguemos, como exemplo, as mudanças na produção de café. Há 25 anos, 61% da safra mundial do grão vinha dos cinco maiores países produtores. Em 2013, os cinco maiores respondiam por 73% de todo o café produzido no mundo. Houve mudanças, no entanto, na composição desses líderes. Em 1990, o Vietnã não estava nem perto dos cinco maiores da lista. Já em 2013 o país tinha ultrapassado México, Guatemala, Colômbia e Indonésia, virara o segundo maior produtor do mundo—atrás apenas do Brasil—e respondia por 20% da produção mundial do grão. Enquanto isso, o mercado consumidor também foi mudando. Cada vez mais, o consumidor de uma determinada commodity não está no país que a produziu. Cresce a procura por alimentos mais sustentáveis, saudáveis e seguros. O consumo em mercados em desenvolvimento vem crescendo de forma acelerada: a China, por exemplo, já é a maior consumidora de diversas commodities. Se confirmadas as projeções de que mais de dois bilhões de pessoas se somarão à classe média na Ásia e na África nos próximos 25 anos, o mercado final para a maioria dos produtos de origem vegetal e animal sofrerá uma verdadeira transformação.

### De olho nas vencedoras

Empresas de sucesso estão profundamente cientes dessas oportunidades e sabem que o futuro do agronegócio terá pouquíssima semelhança com o passado. Peguemos o recente sucesso da irlandesa Glanbia, do ramo da nutrição. A Glanbia adotou uma nova estratégia para diminuir sua exposição ao mercado de commodities e focar em setores com maior margem e menor volatilidade, como os rentáveis mercados B2B de proteína do soro do leite (a “whey protein”, um subproduto da fabricação de

queijos da Glanbia) e o de bebidas nutritivas. Para consolidar sua posição no mercado, a irlandesa comprou empresas nesses dois segmentos. A mudança estratégica superou expectativas: de 2004 a 2014, o lucro da empresa subiu 6% ao ano. Hoje, seus segmentos de nutrição e ingredientes representam 75% da receita.

Um outro exemplo é do CP Group, que começou como um negócio de ração animal na Tailândia nas décadas de 1950 e 1960 e acabou se expandindo por toda a cadeia da avicultura e por outras regiões do mapa. Na Indonésia, um dos mercados de maior sucesso do grupo, a receita do CP cresceu de US\$ 500 milhões em 2004 para US\$ 2,4 bilhões em 2014, dando um retorno total ao acionista de cerca de 70% no período.

Nesse cenário em constante mudança, com empresas de desempenho tão variado, não há fórmula fácil para entrar para o time das vencedoras. Mas, com base em nossa pesquisa e no trabalho com empresas de agronegócio do mundo todo para o desenvolvimento de estratégias vencedoras, identificamos oito imperativos seguidos por empresas bem-sucedidas (*veja a Figura 2*).

### 1. Defina seu “campo de batalha”

Para crescer com rentabilidade, é importante saber onde “jogar”. Toda empresa de agronegócio precisa definir claramente seu campo de batalha em três dimensões: integração da cadeia de valor, portfólio e *footprint* geográfico. Juntas, essas três dimensões podem ser de grande valor para as empresas, permitindo o acesso a novas fontes de lucro e criando sinergias de custos por toda a cadeia de valor. Permitem, ainda, a conquista de vantagens competitivas ao garantir uma relação melhor com fornecedores e clientes, controle da qualidade e acesso a dados do mercado graças a uma maior visibilidade. Com as cadeias de suprimento do agronegócio cada vez mais globalizadas, nosso conselho é que empresas deixem de ser produtoras puramente locais e se tornem grupos integrados—de forma inteligente—globalmente. Ao fazer essas mudanças, as melhores empresas buscam entender as necessidades de seus clientes, bem como a dinâmica de mercados e concorrentes ao longo de toda a cadeia de suprimento, usando esses *insights* para definir seu modelo de negócios.

Vejamos o exemplo da Wilmar International, de Cingapura. No começo, a empresa operava basicamente como trader no mercado de óleo de palma. Nas duas últimas

**Figura 2:** Oito imperativos para vencer no agronegócio

Estratégia & modelo de negócios	1	Defina seu “campo de batalha”	Integração inteligente da cadeia de valor, portfólio estratégico e expansão geográfica
	2	Adquira e explore fortalezas	Alavancagem de ativos proprietários para maximizar vantagem competitiva
	3	Diferencie-se ou seja “comoditizado”	Colaboração com clientes para diferenciar produtos e serviços
Excelência operacional	4	Maximize a produtividade de áreas de cultivo	Redução de variabilidade da produtividade, melhoramento genético e agricultura de precisão
	5	Conquiste a liderança em custos	Otimização da cadeia de suprimento, mecanização, <i>sourcing</i> e excelência operacional
	6	Torne a sustentabilidade um dos grandes pilares estratégicos	Incorporação da sustentabilidade nas operações para garantir o crescimento dos negócios e criar valor através de produtos diferenciados
Catalisadores críticos	7	Conquiste os melhores talentos	Reinvenção da gestão de talentos e otimização do modelo operacional
	8	Abrace a era digital	Adoção de cadeias de suprimento digitais, <i>Big Data</i> e investimento em capacidade analítica para melhorar desempenho

Fonte: Bain & Company

décadas, no entanto, expandiu-se para diversos elos da cadeia a fim de entrar em mercados com margens maiores, como plantações e refinarias. Hoje, é uma das maiores donas de plantações de palma e a maior processadora mundial de óleo. Essa integração traz diversos benefícios para a Wilmar, incluindo economias de escala devido ao compartilhamento de instalações, eficiência de operações logísticas e de distribuição, maior poder de barganha e flexibilidade como trader graças à visibilidade de toda a cadeia de valor e, por último, a segurança no abastecimento graças a suas plantações e refinarias. Essa estratégia ajudou a Wilmar a registrar um crescimento acima da média do setor. De 2005 a 2011, a receita foi multiplicada por dez—de US\$ 4,5 bilhões para US\$ 45 bilhões—, tornando a empresa três vezes maior do que a concorrente mais próxima.

Integrações “inteligentes” requerem profundo conhecimento dos lucros de cada elo da cadeia de valor e de sua evolução ao longo do tempo. Aliás, empresas que conseguem definir bem seu campo de batalha determinam onde se expandir, e até que ponto, com base na projeção de potenciais mudanças no *profit pool* (lucro total)

ao longo da cadeia de valor. Essas empresas também equilibram a capacidade da organização de lidar com a complexidade adicional de novos negócios e localidades, executando de forma eficiente para capturar completamente os benefícios esperados.

Para ilustrar esse ponto, podemos considerar um exemplo brasileiro. Sabemos que o Brasil é um dos países com o maior potencial para aumentar a produção de alimentos (especialmente soja e açúcar) pelo fato de ter bons indicadores de produtividade—que permitem ao país ganhar competitividade—e custos equiparáveis aos dos principais países produtores, apesar da infraestrutura logística cara e ineficiente. Uma das principais razões para afirmarmos que o Brasil é o país que capturará a maior parte do incremento dessas commodities, no entanto, é o fato de ter uma relevante área agricultável ainda não utilizada, além de potencial hídrico invejável.

Apesar disso, para analisar as futuras expansões em soja, por exemplo, é de fundamental importância entender o potencial de crescimento e a posição de custo de cada uma das diferentes regiões do país. Na região centro-

Agronegócio pode se reinventar para garantir o futuro?

oeste, por exemplo, o crescimento em cada microrregião nos últimos anos foi muito distinto. Enquanto de 2001 a 2014 o sudeste de Mato Grosso cresceu a produção em 4%, as regiões nordeste e sudoeste cresceram 16 e 14%, respectivamente (veja a Figura 3). O crescimento futuro dependerá basicamente de dois fatores: a utilização atual da área agricultável de cada microrregião e, sobretudo, a posição de custo de cada área. Empresas bem-sucedidas sabem avaliar em detalhe cada área disponível, analisando a probabilidade de investimentos em infraestrutura em cada região—fator crucial para o Mato Grosso, por exemplo, onde investimentos em logística farão grande diferença nos custos. Essas empresas utilizam modelos de projeção sofisticados, que estimam custos futuros de cada microrregião, para descobrir onde instalar seus ativos.

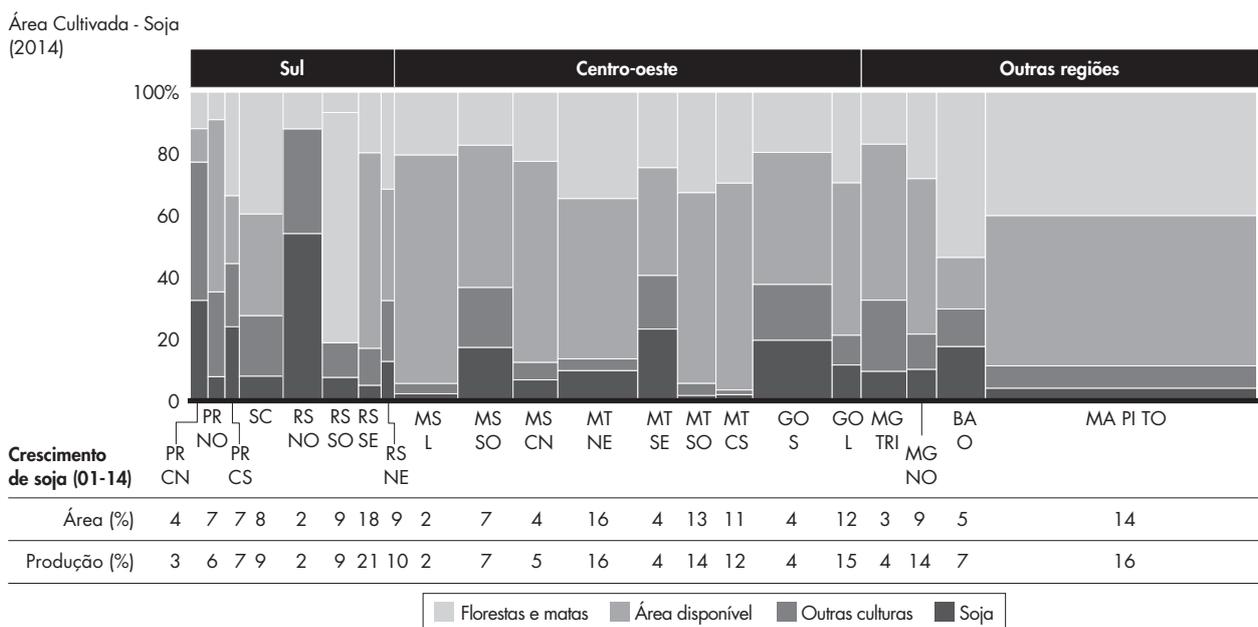
2. Adquira e explore fortalezas

Em um mercado no qual a globalização e a concorrência são cada vez mais fortes, toda empresa deve ser capaz de alavancar ativos únicos (ou “proprietários”) que darão vantagens competitivas não replicáveis por concorrentes. As melhores empresas rapidamente identificam,

asseguram e consolidam esses ativos—que podem ser fábricas, patentes de produtos, processos diferenciados—com o intuito de ampliar e defender sua posição no mercado. A empresa precisa ser pioneira, mas também deve estar continuamente cultivando e fortalecendo seus ativos proprietários—sejam eles físicos ou não. Em empresas vencedoras, esse fortalecimento se dá pela utilização de adjacências, ofertadas de forma complementar ao core da empresa, e pela rápida reação a mudanças no mercado. A cooperativa agrícola americana CHS, por exemplo, controla ativos logísticos cruciais como elevadores de grãos, transbordos ferroviários e usinas de etanol nos EUA, que servem de pontos de entrega “naturais” para produtores de grãos locais. A CHS explora ainda mais esses ativos ao vender insumos agrícolas como fertilizantes, capturando lucros incrementais e consolidando ainda mais sua relação com agricultores.

Voltemos ao exemplo do CP Group, da Tailândia. Ao se expandir pela cadeia de valor e se tornar um player integrado no mercado avicultor, o grupo tomou várias medidas estratégicas para fortalecer seus ativos proprietários. O CP presta apoio financeiro a agricultores por meio de financiamentos garantidos a cooperativas e tam-

Figura 3: Área disponível para produção varia consideravelmente entre regiões



Nota: áreas agrupadas por mesorregião; foram excluídas regiões com área cultivada pouco relevante (exemplo: Pantanal sul-mato-grossense)  
 Fonte: IBGE; análise Bain

bém da recompra de contratos, garantindo um retorno superior a 12% para o produtor—medida que eleva custos de migração para eles. Além disso, o CP mantém um contrato de distribuição exclusivo com a rede de lojas de conveniência 7-Eleven, na qual seu *share-of-wallet* é de 70%, e com os hipermercados Makro, onde detém 35% de *share-of-wallet*. Esses contratos ajudam o CP a “travar” posições na distribuição, dificultando a entrada de novas concorrentes. A estratégia de construção de fortalezas do CP ajudou a empresa a virar a líder do mercado na Tailândia, com participação de 35% no mercado avicultor e US\$ 5,2 bilhões em receitas.

### 3. Diferencie-se para não ser “comoditizado”

Em diversos setores, a comoditização é consequência natural da maturidade. Hoje, no entanto, quando confrontada com a simples escolha entre comoditização ou diferenciação, uma empresa não deveria temer a opção de ser diferente. Devia, isso sim, ter medo de ser igual a todas as outras. Isso requer uma mudança fundamental na forma de pensar. No passado, muitas empresas tinham seu foco voltado à produção, encarando seus produtos como commodities e focando apenas em como obter o máximo dos ativos. Hoje, muitas empresas vencedoras adotam uma abordagem mais voltada ao cliente, entendendo e trabalhando junto com ele para poder diferenciar seus produtos e serviços.

Grandes tendências de consumo, como a demanda de alimentos com maior qualidade e segurança, abrem oportunidades para a diferenciação. A produtora de laticínios Yili buscou fornecedores fora da China com o intuito de aumentar a qualidade do leite e neutralizar temores locais sobre a mesma. A ênfase na qualidade, reforçada por parcerias com marcas internacionais, aumentou o valor da marca da empresa e proporcionou maiores margens; de 2010 para cá, a receita da Yili cresceu 17% ao ano. A produtora de café italiana Illy é outra que se diferenciou ao assumir um controle maior do fornecimento: a empresa compra diretamente de cafeicultores, o que garante a rastreabilidade, além de ter sido pioneira na certificação de grãos de café. A fabricante europeia de chocolate Barry Callebaut é outra que registrou grandes avanços rumo à diferenciação. A empresa trabalha de perto com clientes e consumidores para entender suas necessidades específicas e poder, com isso, explorar ao máximo seu modelo integrado a fim de desenvolver, produzir e vender produtos diferenciados—como manteiga de cacau sem colesterol ou chocolate que não dá cárie—para grandes multinacionais, como a Mondelez, e produtoras de chocolate artesanal.

### 4. Maximize a produtividade de áreas de cultivo

Embora a demanda de produtos agrícolas cresça sem parar, há cada vez menos recursos disponíveis. Isso significa que grandes empresas de agronegócio devem pensar em como fazer mais com menos. Novas pesquisas indicam que quase 33% da terra com boa produtividade no mundo foi degradada devido a erosão ou poluição nos últimos 40 anos—uma taxa que supera em muito o ritmo natural de reposição do solo danificado. Grandes extensões de terra arável também foram danificadas pela poluição na Ásia e na África, reduzindo o potencial para cultivo. A escassez de terras agricultáveis de alta qualidade significa que empresas deverão focar em aumentar a produtividade para garantir o suprimento. A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (a FAO) calcula que mais de 80% do crescimento na produção terá de vir do aumento da produtividade (veja a Figura 4).

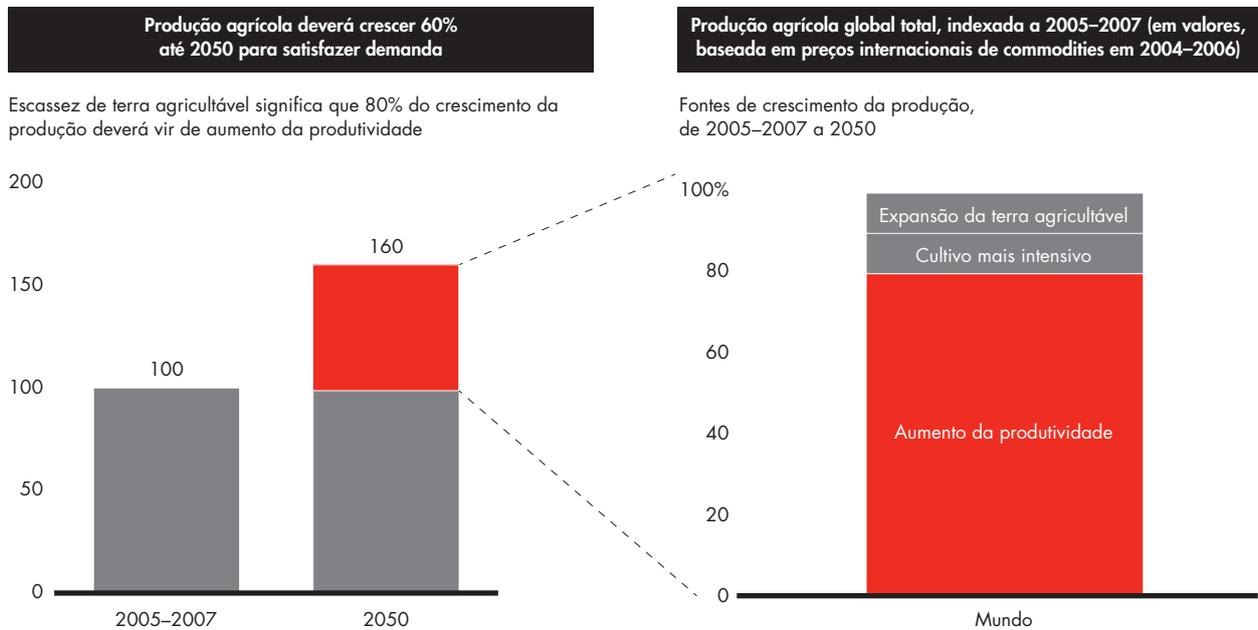
Há três grandes maneiras de aumentar a produtividade: reduzir sua variabilidade, melhorar estruturalmente o potencial através de melhorias genéticas e adotar técnicas de agricultura de precisão de última geração.

Na nossa experiência, a redução da variabilidade da produtividade pode gerar aumentos consideráveis. Ao trabalhar com um grande produtor agrícola na Indonésia, descobrimos que a produtividade podia variar em até dez vezes em talhões (ou lavouras) adjacentes, mesmo em condições iguais de solo e clima. Isso é fruto da falta de utilização de melhores práticas agrícolas—por exemplo, na preparação do solo e dos equipamentos, e aplicação de fertilizantes—e de disparidades na qualidade da supervisão de lavoura a lavoura. Nesse caso, melhorar a produtividade de talhões de baixo desempenho significou um aumento de 30% a 40% no total produzido, gerando um tremendo valor para a operação.

Além da redução de variabilidade da produtividade e do melhoramento genético contínuo, uma das principais técnicas para melhorar a produtividade é o uso de novas técnicas de agricultura de precisão. A agricultura de precisão aposta no uso de soluções tecnológicas para coletar e analisar uma grande quantidade de dados geoespaciais e temporais dos campos com o objetivo de melhorar as práticas agrônômicas. A informação coletada e analisada pode variar muito, incluindo dados topográficos, de densidade do solo, de nutrientes, da qualidade

Agronegócio pode se reinventar para garantir o futuro?

**Figura 4:** Para atingir a demanda de alimentos projetada para 2050, 80% do crescimento da produção deverá vir de ganhos de produtividade



Fonte: Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), World Agriculture Towards 2030/2050: The 2012 Revision

das plantas e de sua maturidade. Análises e sistemas de controle sofisticados ajudam o agricultor a implementar práticas agrônomicas otimizadas, utilizando cada vez mais as novas tecnologias—como máquinas e implementos agrícolas automatizados, com sistemas de GPS, para a maior precisão na aplicação de melhores práticas.

Um produtor de frutas usa informações topográficas para o controle do tráfego na lavoura e a gestão de recursos hídricos. A análise da topografia dos campos permite um melhor planejamento do trajeto dos veículos no terreno, aumentando a produtividade geral e otimizando os custos. Além disso, os dados também são usados para melhorar a drenagem do solo, o que permite reduzir áreas encharcadas e otimizar condições de crescimento de cultivos. Para outra empresa, a agricultura de precisão ajuda a controlar a fertilização e a qualidade da água. Dados captados por sensores instalados em diversas profundidades nas lavouras dão informação em tempo real sobre a poluição da água. As decisões mais rápidas e de maior qualidade viabilizadas pela agricultura de precisão ajudaram essa empresa a aumentar a produ-

tividade de cachos de frutos extraídos de palmeiras para produção de óleo em 5% em apenas um ano.

A agricultura de precisão pode ajudar o agronegócio a aumentar a produtividade e, ao mesmo tempo, reduzir a necessidade de insumos, com aplicação em todos os processos agrícolas—da preparação do solo ao planejamento do plantio, chegando à colheita. Embora muitas dessas técnicas ainda sejam pouco utilizadas e economicamente inviáveis, empresas vencedoras irão inovar, desenvolvendo modelos rentáveis que permitam a implementação dessas ferramentas e a captura de mais valor.

### 5. Conquiste a liderança em custos

Ao analisar a fundo uma líder de mercado em qualquer segmento, é muito provável descobrir um foco na manutenção de custos baixos. Disciplina de custos é fundamental para gerar margens que possam ser reinvestidas no crescimento da empresa, sobretudo no mercado de commodities. Com a intensificação da concorrência e a dificuldade de capturar valor ao longo da

Agronegócio pode se reinventar para garantir o futuro?

cadeia, uma posição sustentável de baixo custo é um dos grandes fatores que distinguem as vencedoras das lanterninhas. Nossa pesquisa revelou que os custos podem variar radicalmente entre unidades produtivas, tanto entre concorrentes quanto dentro de uma mesma empresa. Ao analisarmos as operações de duas produtoras de óleo de palma no sudeste da Ásia, por exemplo, descobrimos que o custo de processamento na fábrica de uma delas era quase o triplo do custo de uma fábrica similar da concorrente.

Escala é um fator determinante na posição de custos. E o papel que ela exerce varia de acordo com a situação. Escala de instalações é importante em indústrias como a de fertilizantes. Na China, por exemplo, empresas estão construindo grandes instalações, muito mais eficientes do que as menores na diluição de custos fixos. Mas a escala local é mais importante em certos segmentos da agricultura. Uma presença “multisite” pode permitir o compartilhamento de mão de obra, equipamentos e ativos logísticos. Em atividades como a moagem e esmagamento, escala regional ou até nacional é importante, pois permite que instalações se especializem em determinados produtos ou tenham flexibilidade para atender clientes de diversas localidades a fim de otimizar a logística e estoques.

Para se manter competitiva, uma empresa também precisa minimizar custos de processamento por meio da revisão estratégica de fornecedores, da otimização da cadeia de suprimentos, da excelência operacional e de investimentos em mecanização e análise de dados para melhorar a eficiência.

Na cana-de-açúcar no Brasil, por exemplo, nossa experiência mostra que é necessário avaliar muito bem a posição de custo das fazendas para tomar decisões de investimento. No contexto de margens apertadas dos últimos anos, usinas passaram a aumentar o período de safra. A justificativa para esse movimento era a diluição do custo fixo, mesmo que fosse necessário entrar em período de safra além do ideal, com maiores custos marginais devido a chuvas e clima. As usinas também passaram a buscar terras cada vez mais distantes, sem se preocupar com condições de plantio e colheita e com contratos—muitas vezes desfavoráveis.

Além disso, o setor possui grande dificuldade de alocação de custos por fazenda e é muito comum as decisões serem tomadas a partir de uma visão do custo médio. Percebemos, porém, que ao alocar custos de forma correta, pode haver diferenças (e ganhos) consideráveis em custos de arrendamento ou fornecimento de cana, produção, colheita e transporte da cana (veja a Figura 5).

## 6. Torne a sustentabilidade um dos grandes pilares estratégicos

Ao longo das últimas décadas, a preocupação com a escassez de recursos e com mudanças climáticas aumentou a importância da agricultura sustentável. Hoje, o tema está na cabeça de consumidores, clientes, fornecedores e comunidades, bem como de trabalhadores da geração de *millennials*, que exige cada vez mais o uso de práticas sustentáveis por seus empregadores.

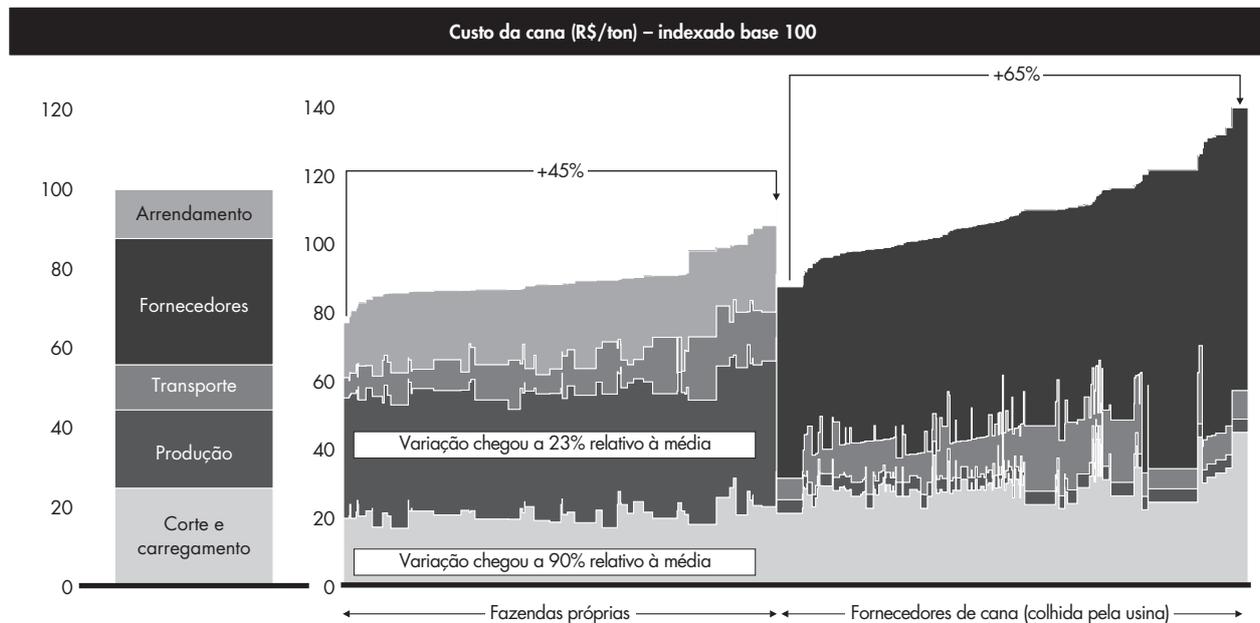
É, cada vez mais, impossível ignorar a sustentabilidade e outras questões ambientais. A FAO calcula que mais de 40% da população rural do planeta viva em regiões com escassez de água. Até centros tradicionais de agricultura em mercados desenvolvidos, como a Califórnia, enfrentam restrições hídricas. Recentemente, um nevoeiro que cobriu o Sudeste Asiático durante meses, causado por queimadas provocadas por agricultores da Indonésia, custou à economia do país cerca de US\$ 50 bilhões. Empresas precisam considerar o custo ambiental em suas projeções, sobretudo porque governos mundo afora se preparam para criar impostos sobre o uso de carbono e outros riscos ambientais.

Certos governos estão rapidamente promulgando leis para aumentar exigências de sustentabilidade de produtos. Em muitos países da Europa, por exemplo, só é permitida a venda de óleo de palma sustentável (CSPO). O resultado é que as vendas de CSPO cresceram 24% ao ano de 2009 para cá. Nos próximos anos, a sustentabilidade passará a ser um critério indispensável em várias outras culturas.

Certas empresas do agronegócio já aprenderam a fazer da sustentabilidade parte essencial de suas estratégias, chegando a usá-la como oportunidade de diferenciação e uma vantagem competitiva. Vejamos os benefícios de longo prazo obtidos pela New Britain Palm Oil Limited

Agronegócio pode se reinventar para garantir o futuro?

**Figura 5:** A alocação de custos mais precisa mostra grandes distorções entre fazendas, muitas vezes analisadas através dos custos médios



Nota: ajustado para ciclo de 5 anos  
Fonte: análise Bain

(NBPOL) depois que a empresa optou por investir no óleo de palma do tipo CSPO e tornar a sustentabilidade uma atividade crucial de suas operações (para conseguir a façanha, a NBPOL agiu de forma proativa e trabalhou em proximidade com organizações engajadas na proteção do meio ambiente).

A NBPOL celebrou contratos de longo prazo com clientes interessados em óleo de palma sustentável. Ao vincular sua marca ao CSPO, a empresa se posicionou para aproveitar o crescimento da demanda do produto. Ela foi recentemente adquirida pela Sime Darby, um grande *player* malaio do segmento, que pagou um prêmio de 85% sobre o valor da NBPOL, em grande parte pelo *know-how* único que a empresa possui no CSPO.

De fato, quando devidamente abordada, a sustentabilidade pode ser fonte de considerável valor. Isso, contudo, não é fruto do acaso. Para consolidar verdadeiramente a sustentabilidade, é preciso transformá-la em uma das grandes prioridades da empresa e comunicar sua importância por toda a organização. Também é preciso estabelecer os indicadores de desempenho certos e com-

putar os custos da sustentabilidade em cálculos e relatórios de projetos, para que seu impacto seja medido e o progresso apurado de forma transparente. Empresas também precisam ajustar seus modelos operacionais e cadeias de suprimentos para incorporar a sustentabilidade. A Nestlé, por exemplo, instituiu uma estrutura consultiva e uma governança específica para nortear seu compromisso com a sustentabilidade.

## 7. Conquiste os melhores talentos

Para sobreviver e prosperar, agronegócios precisam operar em diferentes localidades, diversificar e integrar suas cadeias de valor—uma nova realidade que adiciona complexidade aos negócios. Além disso, estão inseridos em um mundo de investimentos de longo prazo e alto grau de instabilidade devido à volatilidade de preços e incertezas regulatórias. Essa combinação de complexidade e incerteza exige que muitas empresas revejam seu modelo operacional e simplifiquem o processo de tomada de decisão.

Entretanto, o maior desafio organizacional para o agronegócio nos dias atuais, e também no futuro, é a escassez de

## Agronegócio pode se reinventar para garantir o futuro?

talentos. A natureza cíclica do setor, a necessidade de o profissional aceitar trabalhar em zonas rurais e a visão equivocada de que o agronegócio é um segmento morderrento aumentam os desafios na disputa pelos melhores talentos. Não causa surpresa que a idade média do agricultor se aproxime dos 60 em países desenvolvidos, onde a população também envelhece. O incrível, contudo, é que essa é a mesma média de idade de agricultores na África, onde 60% da população tem menos de 24 anos de idade. E, ao mesmo tempo em que o agricultor médio envelhece, o número de formandos em agronomia vem caindo; nas duas últimas décadas, quase 40%. Enquanto isso, agricultores em países distintos como Japão e África do Sul continuam deixando o campo em busca de ocupações mais bem remuneradas nas cidades.

A crise de talentos vem exatamente no momento em que o setor se torna cada vez mais sofisticado e os melhores talentos têm, mais do que nunca, a possibilidade de fazer muito mais diferença do que antes. Certas empresas estão se adiantando a outras na busca de soluções para esses desafios. A Olam, que opera em mais de 60 países, possui um modelo único de talentos para gestão de operações remotas. A empresa montou uma estrutura internacional, a Global Assignee Talent Pool (GATP), composta de aproximadamente 900 gerentes. A Olam investe pesado em recrutamento, treinamento e em planos de carreira interessantes para gerentes da GATP, que possuem autonomia para tomar decisões no plano local, consoante com o modelo descentralizado de liderança da empresa. Em um setor que convive com um sério déficit de talentos, a abordagem da Olam é uma grande vantagem competitiva.

## 8. Abrace a era digital

Na província rural de Maharashtra, na Índia, um grupo de 400 agricultores utiliza smartphones e o aplicativo WhatsApp para participar de uma rede on-line que os ajuda a se comunicar com especialistas do setor para descobrir como ser mais eficazes. Também usam o smartphone para se comunicar com clientes, descobrir novos mercados para seus produtos e compartilhar informações em tempo real sobre temas diversos, como preços ou eficiência de pesticidas.

Esses agricultores indianos estão à frente da curva. O fato é que muitos agronegócios são atrasados quanto ao uso de tecnologia em seus processos e sistemas internos, ainda mais quando as operações são dispersas,

diversas e em áreas remotas. Entretanto, à medida que órgãos reguladores, fornecedores e clientes exigem maior visibilidade e transparência, a tecnologia digital se torna mais importante do que nunca.

Tanto na implementação de sistemas básicos, como na digitalização de documentos, como na de sistemas mais avançados, como controle de estoques em tempo real e Big Data, o agronegócio pode aprender muito com setores mais avançados tecnologicamente, como as indústrias de serviços financeiros e bens de consumo.

Vemos três maneiras fundamentais para uma empresa usar a tecnologia a fim de melhorar seus negócios: interagir digitalmente com elos da cadeia (stakeholders) através de plataformas on-line nas quais agricultores, fornecedores e clientes possam se conectar; criar uma “visão inteligente” de toda a cadeia de valor a fim de reduzir desperdícios e otimizar o fluxo de produtos; e, por fim, investir em *Big Data* e capacidade analítica para capturar todo o potencial de suas operações—seja na agricultura de precisão, em estratégias de trading ou em preferências de consumidores.

Vencer de forma reiterada no setor agrícola mundial, que é dinâmico e vive em evolução, pode ser difícil—e os resultados financeiros variam drasticamente entre os principais participantes do setor. As lições aprendidas com empresas que vencem reiteradamente mostram que seguir esses oito imperativos pode ajudar a guiar um agronegócio em tempos de incerteza. Se o passado nos ensinou algo, foi que, na agricultura, como em tantos outros setores, empresas líderes são as que planejam de forma proativa para atuar em ambientes novos e desconhecidos, investem para entender claramente todo aspecto de desafios crescentes e de oportunidades em evolução. De produtores de soja a frigoríficos, de plantações de café a instalações de processamento de azeite de oliva, entre flutuações em preços de commodities e novas regulamentações governamentais, carência de recursos hídricos e novas competências digitais, a mensagem para o futuro não poderia ser mais clara: ficar parado não é uma opção. 



*Shared Ambition, True Results*

**Bain & Company é a empresa de consultoria global que os líderes de negócios procuram quando buscam resultados duradouros.**

Além disso, nós nos preocupamos tanto quanto eles sobre como alcançá-los. Juntos, encontramos o valor além das fronteiras, desenvolvemos ideias e conhecimentos práticos e implementáveis e motivamos toda a equipe para trilhar o caminho para o sucesso.

Somos apaixonados por indicar o caminho certo para nossos clientes, colegas e comunidades, mesmo que não seja o mais fácil.

### **Contatos chave no setor de Agronegócio da Bain & Company:**

**Luis Renato Oliveira** em São Paulo ([luis.oliveira@bain.com](mailto:luis.oliveira@bain.com))

**Marcelo Massarente** em São Paulo ([marcelo.massarente@bain.com](mailto:marcelo.massarente@bain.com))

**Waldir Vieira** em São Paulo ([waldir.vieira@bain.com](mailto:waldir.vieira@bain.com))

**Lorenzo Trittoni** em São Paulo ([lorenzo.trittoni@bain.com](mailto:lorenzo.trittoni@bain.com))

**Marcos Rutigliano** em São Paulo ([marcos.rutigliano@bain.com](mailto:marcos.rutigliano@bain.com))

### **Contatos chave no setor de Private Equity da Bain & Company:**

**André Castellini** em São Paulo ([andre.castellini@bain.com](mailto:andre.castellini@bain.com))

**Gustavo Camargo** em São Paulo ([gustavo.camargo@bain.com](mailto:gustavo.camargo@bain.com))

**André Santos** em São Paulo ([andre.santos@bain.com](mailto:andre.santos@bain.com))

Para mais informações, visite [www.bain.com.br](http://www.bain.com.br)

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGALORE • BANGCOC • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CIDADE DO MÉXICO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI  
DÜSSELDORF • ESTOCOLMO • FRANKFURT • HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JACARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LAGOS • LONDRES  
LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE • MILÃO • MOSCOU • MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA IORQUE • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH  
RIO DE JANEIRO • ROMA • SANTIAGO • SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEUL • SHANGHAI • SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VARSÓVIA • WASHINGTON, D.C. • ZURIQUE