

PROJETA

20 anos a serviço da modernização da agropecuária Reflexão sobre o túnel do tempo da agropecuária brasileira

Quando os fundadores da PROJETA iniciaram sua trajetória na pecuária tecnificada, não existia celular, nem Internet e ainda menos o GPS. Com este rápido olhar para trás podemos avaliar o salto extraordinário que a bovinocultura fez em muito pouco tempo. E, pior, ou melhor, a visão pela frente promete um processo de inovação ainda mais acelerado.

Convém lembrar, que em 2020 o estoque total do conhecimento da humanidade duplicará a cada 90 dias! Ou seja, com o progresso tecnológico nas biociências e na nanotecnologia, que permitirá posicionar cápsulas com centros para a gestão otimizada de alimentação no circuito sangüíneo dos bovinos, não temos hoje nenhuma possibilidade de antever como será a produção pecuária daqui a 12 anos. Sabemos apenas que o acompanhamento em tempo real dos avanços técnicos de produtos e processos, bem como da evolução dos mercados são elementos absolutamente indispensáveis para a gestão estratégica da bovinocultura de ponta.

Histórico

Os primeiros passos da consultoria da PROJETA visaram a recuperação de uma técnica já iniciada nos anos 70, porém abandonada mais tarde: o manejo rotacionado. No início dos anos 90, o interesse das empresas de fertilizantes no mercado das pastagens impulsionou um novo ciclo virtuoso de modernização. Com o sistema rotacionado foi possível viabilizar terras cada vez mais caras na região sudeste. Desta forma, o processo de tecnificação das propriedades e da intensificação dos sistemas produtivos tornou-se o primeiro campo de atividade da PROJETA que teve sua origem na elaboração de projetos e estudos de viabilidade para o financiamento de bancos públicos.

Projetos técnicos para a otimização de piquetes com cercas elétricas e sistemas hidráulicos inovadores, a supervisão de sua implantação e o treinamento das equipes das fazendas nos novos modelos de manejo ocuparam a atenção dos consultores até o final da década 90.

Com o aumento do consumo interno e, nomeadamente, com o surto de exportação da carne bovina que cresceu de 200 mil para 2 milhões de toneladas em 10 anos, novos desafios surgiram. O fornecimento de animais padronizados e de qualidade maior justificou o acabamento em confinamento. Conseqüentemente, a PROJETA especializou-se no segmento de confinamentos de porte médio (entre 1.000 e 10.000 cabeças). Diferente dos mega-feedlots profissionalizados, os confinamentos em propriedades tradicionais requerem um maior cuidado com a integração de diversos sistemas produtivos. Trata-se de sincronizar o plantio de forrageira, cria, recria, engorda em

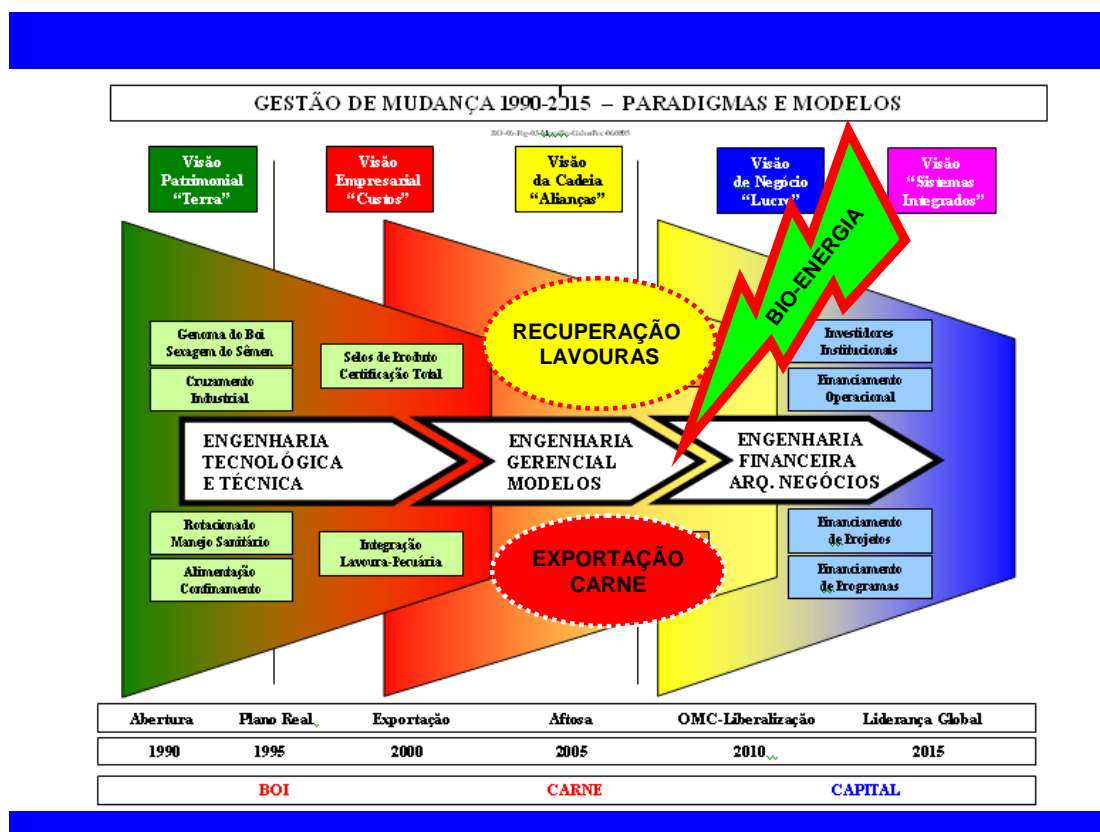
pasto e suplementação com o acabamento no confinamento estratégico, conforme especificação da indústria de carne e dentro das boas práticas internacionalmente recomendadas.

Com esta filosofia de aumentar a produtividade por área e de encurtar o ciclo bovino para obter maior rentabilidade de investimento, a PROJETA criou sua clientela fiel. Dezenas de fazendas em diversos Estados contribuíram para um escopo de experiências e um banco de dados técnicos que permitem enfrentar os atuais desafios do setor: o desenvolvimento de novos modelos de negócio.

O surgimento do biocombustível juntamente com o aparecimento de uma nova consciência mundial de sustentabilidade faz com que os conceitos da pecuária tradicional precisam ser repensados em sua totalidade. O preço da terra e a evolução tecnológica colocam questões que requerem novos conhecimentos e um formato inovador de colaboração entre o consultor, o proprietário, a equipe da fazenda e os outros elos da cadeia da carne, antes e depois da porteira. Não é suficiente perpetuar experiências bem sucedidas enquanto os frigoríficos avançam na compra de empresas de outras carnes e alimentos e diversificam suas atividades em outros continentes.

Todo o setor mundial de alimentos está em franca reestruturação. Qualidade, segurança alimentar, respeito aos requisitos ambientais e antes de tudo, margens cada vez mais estreitas representam o quadro de referência que está mudando quase tudo ao longo da cadeia produtiva, desde a embalagem de vácuo até o sêmen sexado.

O gráfico 'Gestão da Mudança' ilustra as três grandes etapas que mudaram o foco da 'engenharia técnica' para a 'engenharia financeira e dos negócios'.



Futuro

Além de uma realidade mais complexa e mais dinâmica em todas as fases do sistema produtivo na fazenda, observa-se uma tendência clara para a chamada 'gestão de risco'. A experiência amarga das lavouras durante a crise de 2004 a 2007 e o longo período de cotações insatisfatórias da arroba do boi gordo abriram a visão para modelos de produção mais integrados. Isto se refere a incorporação de outros produtos como a ovinocultura ou outras culturas em seu formato mais amplo do sistema consorciado da atividade agrossilvipecuária que já tem muitos adeptos em fazendas de várias regiões geográficas e dimensões.

Por outro lado, tanto as empresas de insumos como os frigoríficos estão introduzindo novos conceitos de parceria para a fidelização do produtor. Juntamente com a crescente necessidade por algum modelo de certificação essas iniciativas representam o futuro da pecuária integrada. Quem pretende participar neste segmento de elite precisa preparar sua propriedade e, antes de tudo, sua equipe para entrar num diálogo mais racional com os outros eles da cadeia da carne.

Por fim, a gestão de conhecimento (da realidade mais complexa e dinâmica) redefine todo o relacionamento profissional e humano entre o proprietário, os consultores, os representantes das empresas e a equipe no campo. Os processos básicos de manejo de pasto, de cria, recria e engorda, bem como os princípios gerais do confinamento já são conhecidos pelas agropecuárias de porte médio e grande. Falta agora entrar num outro patamar de tecnificação para assegurar pecocidade, qualidade e regularidade na produção bovina. Isto se faz através da incorporação de conhecimentos que apenas as empresas de insumo e, em parte os frigoríficos mais avançados, podem oferecer.

Com este novo cenário de transferência de conhecimento muda o papel do consultor técnico tradicional. A ciência e a prática da reforma de pastos, os segredos do sêmen sexado ou do cruzamento industrial para produzir animais padronizados conforme especificação do cliente final (grandes cadeias de varejo), a escolha de produtos e a otimização de procedimentos no manejo sanitário e, finalmente, a opção pelo equipamento adequado para a produção vegetal e animal atingiram um nível tecnológico que somente profissionais especializados dominam. Nem o proprietário e também não o consultor podem e devem tentar resolver todas essas questões com a assistência (geralmente gratuita) dos engenheiros de venda das empresas líderes do mercado.

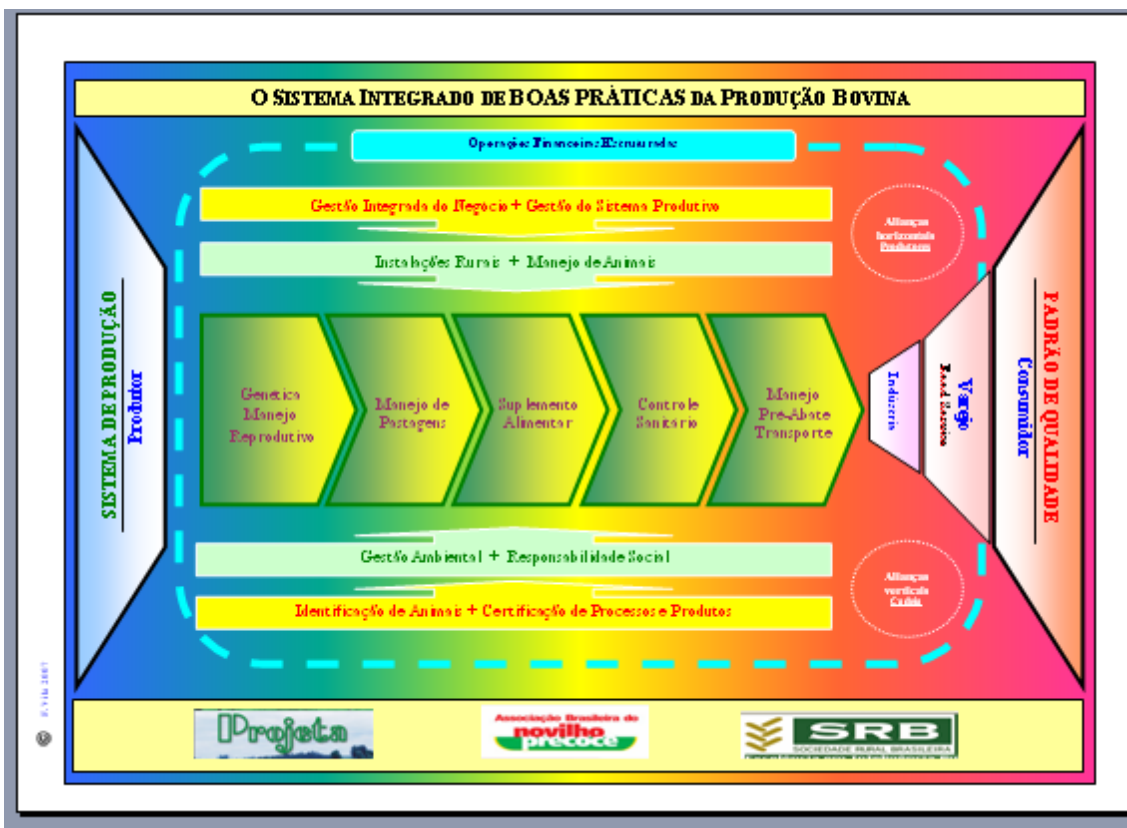
No entanto, o especialista apenas domina seu campo limitado de atividade. Assim, o proprietário vai recorrer a uma consultoria estratégica que ajuda interligar os conhecimentos estratificados e que colabora na construção do modelo de negócio que melhor gere os riscos e explora as potencialidades físicas da propriedade como um todo.

Experiência na análise econômica do sistema produtivo, visão mercadológica, relacionamentos de confiança com representantes dos outros elos da cadeia da carne e a presença em várias propriedades ao mesmo tempo definem o perfil do consultor estratégico.

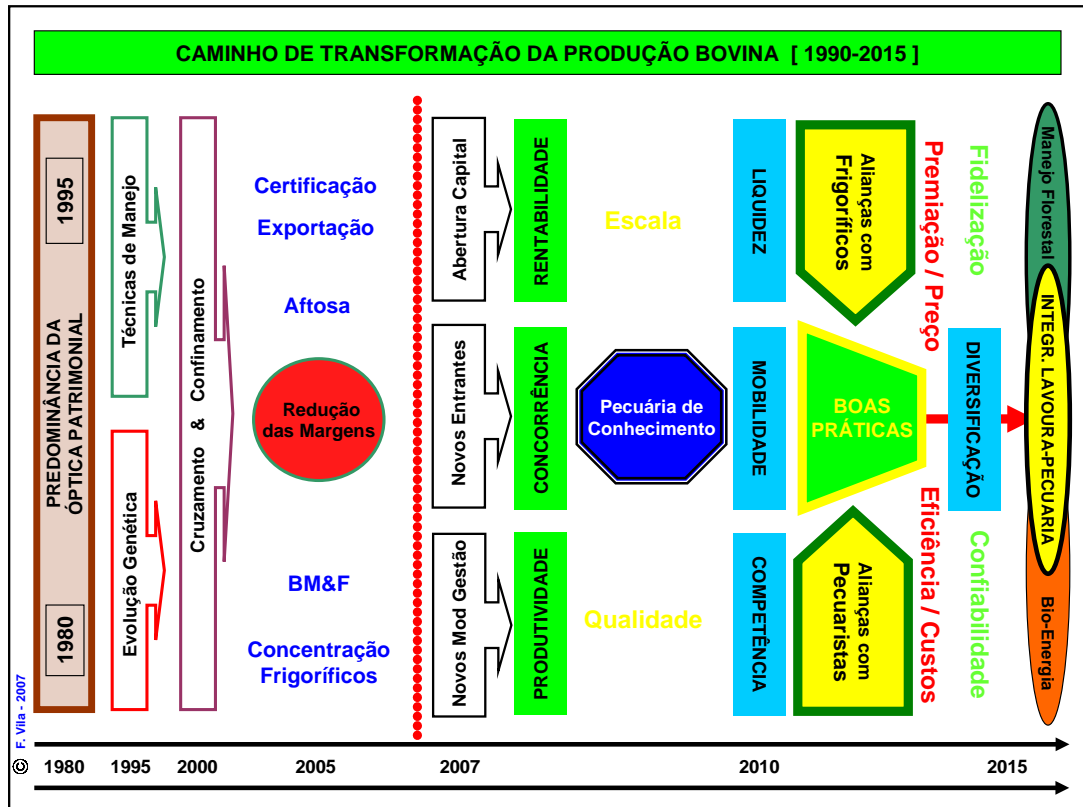
A decisão final sempre pertence ao empresário rural. No entanto, até a certeza sobre o rumo adequado a sincronização de conhecimentos estratégicos e altamente tecnológicos por um lado e a capacitação da equipe no campo por outro o proprietário vai procurar um interlocutor isento, experiente e com capacidade de entender e enriquecer seu modelo de negócio.

Outro elemento novo é a criação de redes de relacionamento através de alianças estratégicas verticais (ao longo da cadeia produtiva) e horizontais (entre proprietários com interesses homogêneos, seja na mesma região, seja ao nível nacional). O consultor estratégico exerce a função de aproximar personalidades e entidades e ajuda fomentar um diálogo construtivo que facilita a compreensão da nova realidade complexa e, em última instância, ajuda criar novas frentes de negócio.

Os artigos, as entrevistas e os eventos de difusão de conhecimento através de workshops e participação em congressos dos profissionais da PRO geraram uma rede de relacionamento que está disponível para os parceiros clientes, outros consultores, pesquisadores e jornalistas da especialidade. Seminários em nosso auditório ou dias de campo em fazendas de referência contribuem para a disseminação do cada vez mais amplo ‘pacote de conhecimento’ representado pelo conjunto das Boas Práticas da Agropecuária (gráfico) Com esta visão e missão empresarial, a PRO assume o papel de Agente de Mudança.



O pensamento estratégico da equipe PROJETA está resumido no gráfico ‘Caminho de Transformação’.



A PRO está intensamente interligado/atrelado com o rumo e o ritmo de modernização do setor agropecuário. Sua atuação está enfrentando os desafios da pecuária de conhecimento e focaliza:

- numa nova abordagem de consultoria estratégia (coordenação d
- na capacitação contínua da equipa antes da expansão da atividade
- na facilitação do diálogo entre o produtor e os outros elos da cadeia da carne
- no desenvolvimento de modelos inovadores de negóci que combinam gestão de risco, com gestão de conhecimento (pessoas) e práticas comerciais compartilhadas
- no controle de custos através de criação de centros de lucro na fazenda
-
- Novo modelo de consultoria estratégica – Agente de mudança > Trabalhar pessoas mais do que infra-estruturas [visão integrada e dinâmica – inclusão dos 2 mercados e integração com outros elos (via pools, etc.) – Treinamentos compartilhados (insumos – consultoria – frigos – serviços pré-abate) < Classificação de carcassa – Independência
- Redes de relacionamentos para compartilhamento de conhecimento e experiências (auditório, site, chat, palestras, publicações)
- Banco de talentos – líderes – formação de herdeiros > capacitação contínua
- Parcerias com detentores de expertise funcional desde pasto até transporte
- Gestão de risco – Modelos dinâmicos de negócio – Participação

Por onde começar?

Quando não se trata da implementação de um projeto inteiramente novo, é sempre mais fácil definir metas, desenvolver um modelo de negócio afinado com as perspectivas do setor, contratar uma equipe qualificada e estabelecer procedimentos e mecanismos de controle eficientes. No entanto, o caso normal é modernizar enquanto o sistema produtivo está rodando. Os novos paradigmas não combinam com as tradicionais fórmulas de sucesso e as pessoas, cada um em seu lugar e a sua maneira, possuem percepções distintas sobre o destino da viagem e os métodos para atingir os objetivos. A pecuária é uma atividade milenar com tradições, crenças, vícios e sabedorias intuitivas. Modismos tecnológicos que falharam apenas reforçam a atitude conservadora do pessoal do campo. Essas barreiras precisam ser removidas antes de poder criar uma nova plataforma de negócio e para uma bovinocultura competitiva.

A prática mostrou que a estratégia paralela de enxergar o novo modelo e, ao mesmo tempo, concertar detalhes de mal funcionamento provoca menos resistência e resulta em melhorias quase imediatas. Enquanto o planejamento estratégico visa a otimização do negócio como um todo, a ação tática de remoção de gargalos focaliza em assuntos concretos que qualquer membro da equipe já conhece ou é capaz de enxergar e compreender facilmente.

Existem diversas áreas sensíveis em cada sistema produtivo (geralmente em função da falta de coordenação e muitas vezes com desperdícios evitáveis) que podem ser identificadas com levantamentos específicos e rápidos. Através de uma **hierarquia de indicadores de ineficiência** o proprietário pode reconhecer as áreas de estrangulamento conforme gravidade e definir medidas específicas e isoladas para remover esses pontos críticos que costumam afetar a performance geral da fazenda.

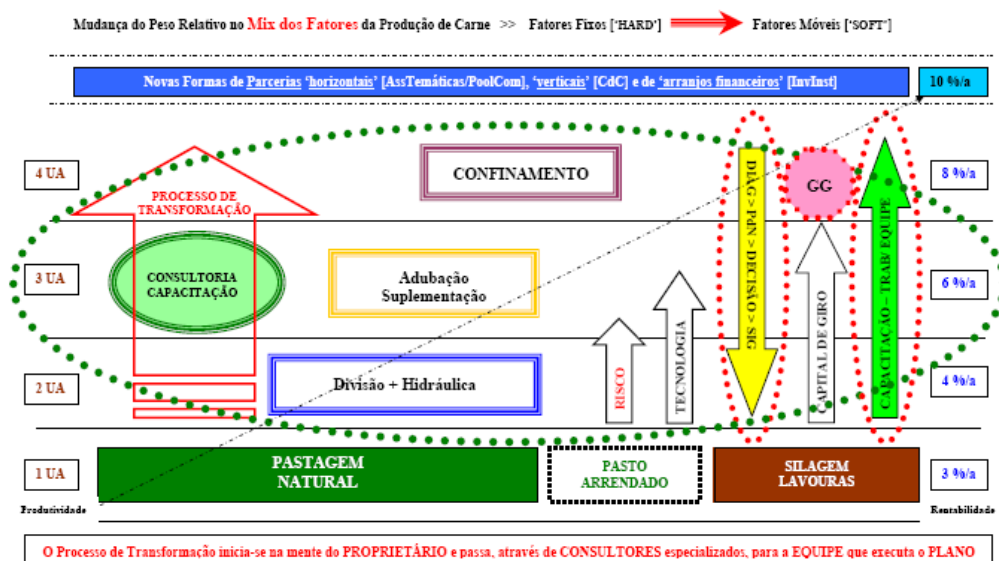
A PROJETA dispõe de um acervo de casos e de um instrumentário testado para elevar o nível de produtividade e rentabilidade numa escala crescente de medidas. Inicia-se o processo com medidas imediatas com baixo custo e grande visibilidade. Ao longo do processo, os membros da equipe ganham maior consciência relativamente aos objetivos e requisitos do processo da modernização e perdem a tradicional descrença em tudo que pretende mudar os bons velhos hábitos.

Atingidas algumas metas concretas e, inicia-se o processo paralelo da reestruturação sistêmica do processo produtivo em conformidade com os conceitos explicitados no Plano de Negócio. Desta forma, ganha-se tempo, cria-se uma nova mentalidade e dinâmica da equipe e junta-se a coragem para ousar o salto qualitativo que transforma a fazenda tradicional numa empresa agropecuária competitiva.

O gráfico GARGALOS CRÍTICOS visualiza o quadro de referencia do processo evolutivo que facilita a identificação de pontos de estrangulamento que devem ser removidos no início do programa de modernização. O controle de custo e a redução de desperdícios e ociosidade da capacidade instalada representam o foco principal das medidas iniciais.

ALAVANCAR O POTENCIAL DA PECUÁRIA EMPRESARIAL
 FOCALIZANDO NOS **GARGALOS CRÍTICOS** DO PROCESSO DE ENGORDA

BO-05-Estratégia-Gráfico-11-'GargalosEstratégicos'-050205



Enquanto a abordagem dos GARGALOS CRÍTICOS identifica zonas sensíveis em função de sua gravidade o gráfico BOAS PRÁTICAS apresenta uma visão orgânica do processo produtivo. Na realidade opera-se com uma sobreposição dos dois esquemas. A análise inicial segue o caminho lógico da produção do manejo de pasto até o manejo de embarque dos animais. Este fluxo é expresso em valores e indicadores no mapa de empenho para, posteriormente, introduzir a ferramenta de remoção de gargalos.

Considerando a subcapitalização generalizado do setor, o modelo de mudança procura promover as melhorias através de medidas que resultam no fortalecimento do fluxo de caixa e que, assim, permitem o auto-financiamento dos passos subseqüentes. Em alguns casos e conforme potencial de crescimento e estratégia empresarial do parceiro a PROJETA introduz instrumentos financeiros inovadores que possam acelerar o processo de modernização desenhado no Plano de Negócio.

A Empresa **Projeta Consultoria e Planejamento Agropecuário S/C Ltda.**, que atua na área de Consultoria, planejamento, projetos, assistência técnica e perícias e avaliações, está constituída desde em março de 1.988, registrada junto ao CREA desde 25.03.88, sob nº 3.152; registrada junto à ABEPA(Associação Brasileira de Empresas de Planejamento Agropecuário) desde 27.05.88, sob nº 1.662, conveniada ao Banco do Brasil S/A desde 03.06.88, onde executa serviços relativos à projetos, assistência técnica, avaliações, fiscalização e perícias.

Equipamentos: totalmente informatizada
 Frota própria
 Área de Atuação: **SP, MG,MS,MT,PR e GO**.