## Considerações Finais

“A Inovação é de importância capital para qualquer empresa, pois pode implicar em diferenciação competitiva por: ser uma  fonte de receitas adicionas provindas de novos produtos e serviços; ajudar na redução de custos e melhorar a qualidade de processos existentes. Essas considerações aplicam-se fortemente a empresas prestadoras de serviço, nas quais inovação tem sido associada ao sucesso. Posso resumir dizendo que a inovação é importante para o sucesso”, disse Manoel Reis.

# INOVAÇÃO NA GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO DE COMMODITIES AGRÍCOLAS - UM DESAFIO BRASILEIRO





*Maurício de Mauro - Coopersucar*

Para falar sobre o setor logístico no setor agrícola, foi convidado Mauricio de Mauro , da Copersucar.  “Agradeço  o convite  para partilhar minha experiência, sou químico e mestre pela FGV , trabalhei por 30 anos na Copersucar e saí de lá em 2013 como diretor de logística. Na minha visão, o grande desafio é a forma de gerenciar e melhorar a cadeia de abastecimento do agronegócio”, defendeu.

## Dados do Agronegócio e Setor Sucroenergético no Brasil.

• O Agronegócio é muito relevante para economia do país, e tem tudo para continuar assim. “Afinal, o Brasil tem a maior disponibilidade de área para produção de alimentos, bioenergia e florestas comerciais. Isso sem agredir o meio ambiente ou destruir florestas. O Brasil também tem de 12 a 18% da água doce do planeta e regimes de insolação e chuvas regulares em praticamente todo território.
• O PIB do Agronegócio (2013): R$ 1 Trilhão – 22,8% da economia brasileira, 42% das exportações brasileiras em 2013 (US$ 101,5 Bilhões).
• ...e também no futuro:
• Dentro do agronegócio temos uma posição avançada dentro de inovação por conta da tecnologia de produção (aumento de produtividade, qualidade, inovação).

## Quais são os principais desafios?

• Sustentabilidade da cadeia de abastecimento. No tripé econômico, social e ambiental, a nossa grande fragilidade e oportunidade está na sustentabilidade
• Logística e Infraestrutura.
• Os custos de logística e infraestrutura representam 9% do PIB do agronegócio, isso é muito alto. Se compararmos os custos de um produtor brasileiro, para colocar seu commodity no mercado, com um chinês, no Brasil, o custo é 20% maior.” A Copersucar tenta contornar isso a melhorar a cadeia internacional desse produto”, disse Mauricio.

## Importância da cadeia de suprimento do açúcar.

Oferta de mercadorias vitais para a sociedade: alimento e energia limpa. “O açúcar é uma forma de energia limpa, mesmo com restrições, ele ainda é uma das fontes de energia mais baratas e úteis, principalmente para as populações que precisam de caloria.

A produção acontece nas regiões Centro-Sul e Nordeste do Brasil: Produção de cana-de-açúcar no Centro-Sul: 597 milhões toneladas (S. 13/14 – São Paulo, Paraná, Minas e Goiás, os principais da região Centro-Sul):

• Açúcar: 35 milhões toneladas
• Etanol: 25 milhões $m^3$
• Setor importante para a economia
• 70 mil produtores rurais
• 430 unidades de produção
• 1,2 milhão de empregos
• Contribuição R$ 100 bilhões para o PIB nacional
• Exportação US$ 15 bilhões/ano.

## Um pouco sobre a Copersucar

É a líder global no comércio de açúcar e etanol e a maior exportadora brasileira desses produtos (Informações Safra 13/14). Não é, nem nunca foi, uma empresa pública, é sim uma cooperativa, com controle das unidades de produção. Chama atenção sua produção ser 80% voltada ao mercado externo e 22% da produção sucroenergética da região Centro-Sul, vem da Copersucar. Na safra passada comercializou 8,6 milhões toneladas de açúcar, 80% exportação; 4,9 milhões m3 Etanol à 18% exportação. Apresentou em 2013, receita líquida de R$ 23,2 bilhões

## Estrutura Operacional

• 41 Usinas Associadas (100% da Produção) – Copersucar faz comercialização e logística
• 50 Usinas de Originação – são usinas independentes mas comercializam a sua produção, Copersucar como *trading* integrada, não no regime de exclusividade

"A Copersucar tem ativos logísticos (R$ 2 bilhões investimento 2010 - 2015) porque é muito importante para o modelo de negócio, assim como defendeu o prof. Manoel. Ela tem seu próprio porto, mas não tem, por exemplo, frota de caminhões, escolhe o que é mais estratégico. Possui dois terminais multimodais, um terminal de estufagem de contêineres, um terminal portuário açucareiro e um terminal de etanol. A estratégia é escolher os ativos que valem a pena deter e os que valem a pena terceirizar, tendo o cuidado de o quê e com quem terceirizar", ponderou Mauricio.




*Terminal portuário Copersucar.*

## Copersucar no Mercado Internacional

América Latina (incluindo Brasil): 300 Clientes (foco em Indústrias alimentícias, grandes consumidores como indústrias de refrigerantes, achocolatados, chocolates...)
Exportação: 25 clientes, incluindo refinarias de vários países;
Etanol: 30 clientes no mercado interno e 15 clientes no mercado externo. Mercado extremamente concentrado. “Essa é a cadeia que temos que lidar quando olhamos nosso mercado”, diz Mauricio

## Mapa de atuação da Copersucar – em todos os continentes




## Fatores críticos para sucesso e competitividade

A primeira competência é a capacidade logística, o impacto da cadeia de suprimentos numa empresa de *commodities*.

- Alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos.
  - Fontes de variação e incerteza na demanda.....e também na oferta.

- Inovação e Cooperação.
  - Organização – Modelo de negócio
  - Produtos
  - Logística / Serviços
  - Sustentabilidade

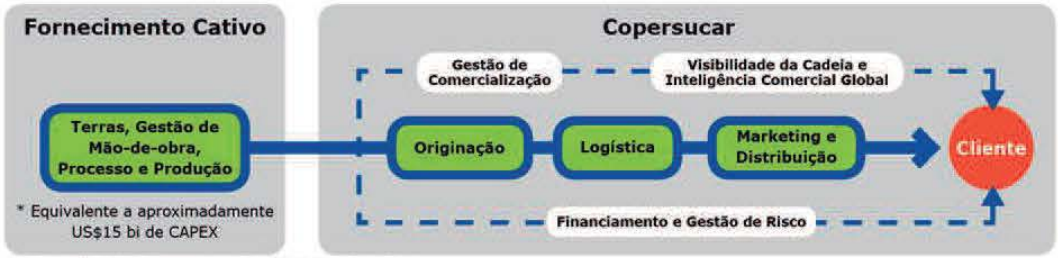
## Como trazer inovação para um produto que é commodity?






## Modelo único de negócio

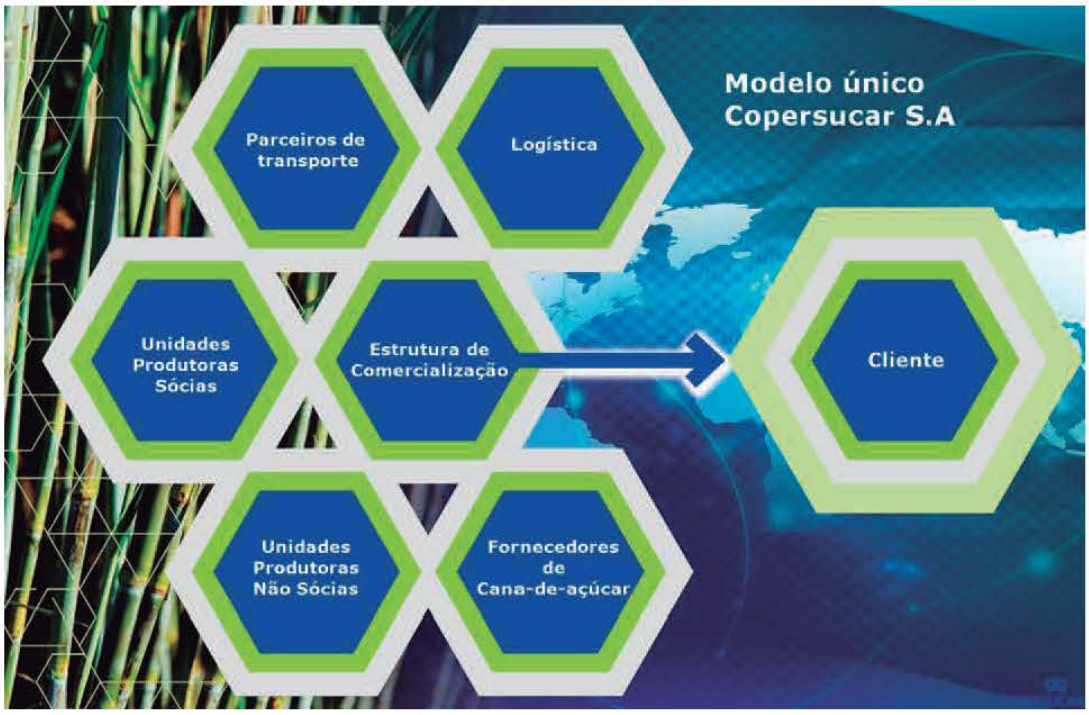
**O modelo de negócio da Copersucar se faz único e de difícil reprodução mediante a combinação de um fornecimento cativo, ganho de escala em logística, comercialização e gestão de risco**




* Assumindo 115 mi ton a um custo de US$130 mi por ton




## Criação de valor na cadeia de abastecimento



## Ponto crítico - Incerteza da demanda – na produção e do mercado

No mercado de agronegócios, os fatores críticos de competitividade passam pela eficiência operacional em logística e serviço: “afinal estamos falando de *commodity* agrícola, produtos de margem reduzida que obedecem oscilação de preço fixado em bolsa”, reforça Mauricio.

Na literatura, observa-se que para o melhor alinhamento estratégico deve-se olhar de onde vem a incerteza. A resposta é sempre a mesma: na demanda. “No caso da Copersucar, a incerteza da demanda vem do cliente e da produção também. Você planta a cana, faz planejamento adequado e , de repente, não chove, ou chove demais, ou chove em épocas erradas. E daí sua produção quebra, não há o que fazer e isso, vai impactar no preço  e no resultado da empresa”.

Mais uma vez aparece a importância da colaboração. “Essa cadeia tem que desenvolver inovação e cooperação em várias dimensões. Hoje, nenhuma empresa vende etanol no Japão, Coreia, EUA ou Europa se não tiver uma série de certificações. Temos que gerar produtos e serviços sem ferir os parâmetros estabelecidos”, conta o consultor.

## Exemplo de diferenciação no commodity

Podemos citar o caso do açúcar voltado para a indústria de refrigerantes. “Por esse produto, o açúcar, precisa ter uma característica diferenciada , mesmo que continue sendo um *commodity*, o cliente aceita pagar um pouco mais por ele”. Esse é um caso de diferenciação.

A Copersucar tem criado condições para os seus transportadores controlarem a emissão de Co2 do seu transporte

## Exemplos:

Investimentos na plataforma logística - Paulínia



**Mensagem final:**

*"Não existe um processo de inovação absolutamente novo, são várias dimensões da inovação no modelo de negócio, na criação de produto, como se prestar o serviço, na conjugação de ações na cadeias de suprimentos. São inovações incrementais que permitem ao setor de agronegócio ganhar competitividade no mundo", disse o consultor.*

# UNILEVER - OSA – ON SHELF AVAILABILITY



*Rafael Andreatta - Gerente de Customer Service na Unilever*



*Ricardo Moraes - Gerente de Customer Service na Unilever*

A dupla Rafael Andreatta e Ricardo Moraes, ambos gerentes de *Customer Service* na Unilever, foi convidada para apresentar o caso da empresa.

**Dados Unilever:**

- Multinacional anglo-holandesa, presente em mais de 180 países;
- 50 bilhões de euros de faturamento anual (no mundo)
- Brasil é a segunda maior operação da Unilever no mundo
- 4 bilhões de faturamento anual (Brasil)
- Possui diversas marcas, como Omo, Knorr, Arisco, Kibon, Helmans, Dove, Tressemé, Rexona.... entre outras.
- Foco na sustentabilidade

*"Até 2020, o plano da Unilever é dobrar de tamanho, reduzindo inclusive o impacto ambiental. Estamos no desafio da sustentabilidade desde a fábrica até a casa do consumidor. Hoje vamos falar em cadeia de suprimento e ruptura. Falar de um projeto implementado na operação do Brasil e que deu bastante resultado - OSA – On Shelf Availability", disse Rafael.*