

APROSOJA (Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso): Gestão e planejamento estratégico

Preparado por Marcelo Duarte Monteiro (MT) e Ana Purchio (SP), da ESPM-XX¹.

Recomendado para as disciplinas de: Administração de Empresas, Propaganda & Marketing e Agronegócios.

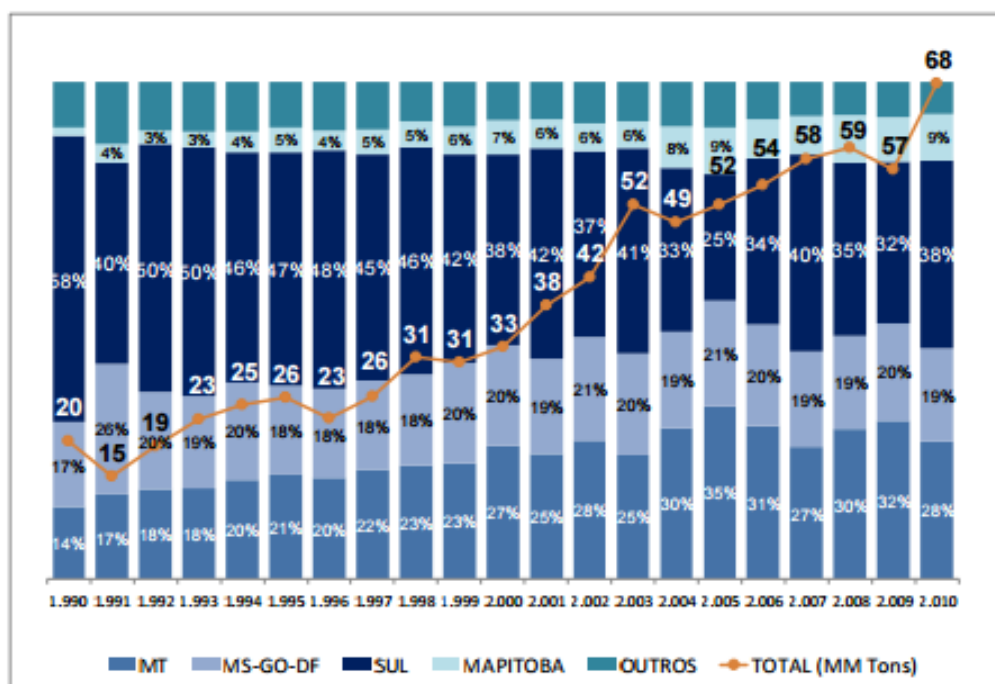
Maio/2011

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

A SOJA NO BRASIL

No Brasil, a expansão da soja ocorreu nos anos 70 e 80, mas foi nos anos 90 que a cultura deslanchou, com seu rápido crescimento no Centro-Oeste do País, principalmente no Estado de Mato Grosso e na nova fronteira do MAPITOBA (Maranhão, Piauí, Tocantins e Bahia). De 1990 a 2010, a produção do País cresceu 240%, saindo de 20 milhões para 68 milhões de toneladas produzidas, e a participação do Estado de Mato Grosso subiu de 14% para 28%, enquanto a região Sul caiu de 58% para 38% de participação. A região do MAPITOBA cresceu de 1% para 9% neste mesmo período, segundo pode ser observado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Produção de Soja no Brasil e Participação por Região



Fonte: Conab.

A migração das produções de soja e de outras culturas para a região Central foi incentivada pelo governo federal, sob o comando do regime militar que, com o lema 'Integrar para não entregar', ofereceu benefícios para que os agricultores do sul desbravassem as novas fronteiras agrícolas do País.

Hoje a soja ocupa 6,2 milhões de hectares em Mato Grosso e a produção total do Estado é de 18,8 milhões de toneladas. O mais impressionante é que a cultura da soja apresenta todos esses resultados ocupando somente 7% da área de Mato Grosso. O restante é ocupado por pastagens (29%) e áreas nativas (64%), segundo o Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária (IMEA). Além disso, a sojicultura é uma das principais atividades econômicas do Estado, representando mais de 70% das exportações.

A APROSOJA

A Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso (Aprosoja) foi criada em fevereiro de 2005, no período em que o setor agrícola enfrentou uma das maiores crises. Entre 2004 e 2006 o País presenciou uma forte mudança, com a sobrevalorização do real frente ao dólar. Essa troca de posição no câmbio resultou em uma enorme perda aos produto-

res de soja mato-grossenses, que vinham registrando uma recuperação financeira que possibilitou o desembolso de investimentos vultosos entre 2001 e 2004 para a expansão da produção no Estado.

Somado a isso, houve o agravamento do cenário negativo devido à safra recorde norte-americana em 2004 (85 milhões de toneladas), pois o aumento da oferta por parte do maior produtor de soja do mundo provocou uma queda acentuada nos preços da commodity. Para piorar ainda mais, Mato Grosso se deparou com problemas climáticos em 2005, provocados pela seca no sul e pelo excesso de chuvas, em 2006, nas regiões norte e médio-norte do Estado. Além disso, presenciou o aparecimento de novas pragas e doenças, como a ferrugem asiática da soja que ainda hoje é uma das doenças mais severas que atacam a plantação e exige o monitoramento constante.

Nesse momento, motivados pelo desejo de ter uma entidade forte, que pudesse representar os produtores do Estado, evitando o que naquele momento parecia o precoce fim de um ciclo virtuoso de crescimento, lideranças de produtores tiveram a ideia de fundar a Aprosoja. A inspiração para a sua criação veio das bem-sucedidas Ampa – Associação Mato-Grossense de Produtores de Algodão, Apromast – Associação Mato-Grossense de Produtores de Sementes e também da Fundação MT – Fundação Mato Grosso de Pesquisa.

O desafio na ocasião era buscar associados e, principalmente, recursos financeiros para a entidade. O então governador Blairo Maggi e seu secretário Cloves Vettorato foram importantes no processo, ao sinalizar que o governo do Estado estaria disposto a abrir mão de aproximadamente R\$ 1 por hectare de arrecadação do Fethab (Fundo Estadual de Transporte e Habitação), cobrado por tonelada de soja produzida, se os produtores concordassem em aportar R\$ 1 por hectare adicional. Assim, lideranças dos produtores percorreram as diversas regiões do Estado em busca de apoio dos produtores em um abaixo-assinado para a criação da contribuição compulsória que financiasse a futura associação.

Os primeiros meses de funcionamento da entidade foram financiados com empréstimos da Ampa e da Famato – Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso. Em dezembro de 2005, como resultado da parceria entre o governo do Estado e o setor produtivo, foi criado o FACS (Fundo de Apoio à Cultura da Soja), pela Lei nº 8.432/2005. O FACS é um fundo de fomento e de contribuição obrigatória para os produtores que optem pelo regime diferido de ICMS no Estado. Os recursos são recolhidos pelas empresas compradoras de soja através de convênio com a Sefaz – Secretaria de Estado de Fazenda e descontados dos produtores.

Com a criação do FACS, os empréstimos foram pagos e as atividades da Aprosoja hoje são apoiadas financeiramente pelo FACS. O fundo arrecada em torno de R\$ 0,05 por saca de 60 kg de soja comercializada no Estado (o valor exato é 2,52% da UPF de Mato Grosso por tonelada de soja). O fundo arrecada aproximadamente R\$ 14 milhões por ano e a Aprosoja tem duas cadeiras no Conselho Gestor que administra o fundo, num total de cinco.

Seu primeiro presidente foi o ex-governador do Estado, José Rogério Salles. O segundo presidente foi Rui Ottoni Prado, atual presidente da Famato, e hoje a Aprosoja está na gestão do presidente Glauber Silveira da Silva, eleito por dois mandatos.

A entidade, logo nos seus primeiros anos de existência, demonstrou claros sinais de sua vocação para uma atuação pautada pelo profissionalismo e eficiência. Uma das primeiras ações da entidade após a criação do FACS foi a elaboração do seu primeiro planejamento estratégico em 2006 e, no mesmo ano, a contratação de um diretor executivo, por um criterioso processo de seleção. A entidade também, desde a sua fundação, procura agir de forma coordenada com as demais entidades do setor, buscando sinergias e alinhamento de ações, principalmente com a Famato e AMPA.

Com uma gestão profissionalizada e eficiente, a entidade vem conseguindo destinar

a grande maioria dos recursos do FACS a seus próprios projetos, apesar de não ser maioria no Conselho Gestor do fundo. Esses projetos são elaborados com rigorosos critérios técnicos e são baseados em necessidades e demandas legítimas dos produtores de soja do Estado. Os recursos do FACS também permitiram à Aprosoja formar um quadro profissional competente e totalmente alinhado com os objetivos da associação.

Hoje, a Aprosoja tem 4.000 associados do total de aproximadamente 5.000 produtores de soja no Estado. Como a entidade se financia com recursos do FACS, as adesões à associação e as anuidades são isentas de cobrança.

A Aprosoja Mato Grosso foi a primeira associação estadual de soja a ser criada no País. Atualmente são associadas à Aprosoja Brasil, além da Aprosoja/MT, as associações dos Estados da Bahia, Mato Grosso do Sul, Piauí, Pará e Rio Grande do Sul.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A Aprosoja é uma entidade sem fins lucrativos que tem por finalidade unir e representar legitimamente produtores de soja do Estado de Mato Grosso. Visa viabilizar a sustentabilidade dos sojicultores, oferecendo serviços de apoio, informação, educação e representação do produtor perante entidades públicas e privadas. Não atua nas responsabilidades individuais dos produtores, age sempre em prol do coletivo, desenvolvendo ações e estratégias que possam beneficiar a maioria dos produtores do Estado.

Com o objetivo de definir suas estratégias e estabelecer prioridades, visando ao alcance de seus objetivos de curto e longo prazos, a Aprosoja elaborou seu primeiro Planejamento Estratégico em 2006, definindo sua missão, visão, valores e objetivos. O Planejamento foi revisado em 2009 e 2010 e seus principais pontos, visão, missão, valores e objetivos de longo prazo, que juntos moldam a forma de atuação e de gestão estratégica, foram definidos como:

Visão:

“Ser a representante legítima dos produtores de soja e milho de Mato Grosso, sendo estes competitivos e agentes de desenvolvimento sustentável da sociedade”.

Missão:

“Viabilizar a sustentabilidade dos produtores de soja e milho de Mato Grosso com legitimidade, ética e transparência, atendendo às demandas do mercado globalizado, oferecendo serviços de informação, educação, apoio e representação política da classe, por meio de gestão democrático-participativa”.

Valores:

- Ética – Praticamos o tratamento igualitário de associados, buscando benefícios coletivos e integridade das informações com regras claras de governança;
- Transparência – Promovemos a divulgação clara e objetiva dos resultados das ações para os associados, de forma acessível, com austeridade financeira;
- Respeito à propriedade – Defendemos a segurança jurídica da atividade rural;
- Valorização do associativismo – Incentivamos o fortalecimento e o estabelecimento de associações e cooperativas;
- Profissionalismo – Trabalhamos em equipe, comprometimento e seriedade;
- Gestão democrático-participativa – Incentivamos a participação de todos os associados nas decisões da entidade;
- Responsabilidade socioambiental – Defendemos o desenvolvimento sustentável ba-

seado em critérios científicos e práticas responsáveis de produção.

Objetivos de Longo Prazo:

Os objetivos de longo prazo da Aprosoja e suas respectivas diretrizes são:

1 - Fortalecer a entidade através da interação efetiva com os produtores de soja e milho do Estado, da gestão estratégica de seus recursos e autonomia financeira.

Diretrizes do objetivo 1:

1.1 Conquistar novos associados e manter a satisfação dos atuais.

1.2 Consolidar a gestão e os recursos financeiros da Aprosoja.

2 - Viabilizar as condições necessárias para que os produtores sejam altamente competitivos e com negócios rentáveis, garantindo sua permanência na atividade.

Diretrizes do objetivo 2:

2.1 Estimular e incentivar a melhoria da gestão e independência financeira dos produtores de soja e milho no Estado.

2.2 Capacitar o associado em temas importantes para a gestão de seu negócio.

2.3 Identificar e articular soluções para os entraves dos custos de produção da cultura da soja.

2.4 Identificar e articular soluções para os entraves de logística da cultura da soja.

2.5 Trabalhar para o aumento da demanda e agregação de valor para os produtos de soja e milho.

3 - Desenvolver lideranças do setor rural, tornando-as influentes na economia e na política.

Diretrizes do objetivo 3:

3.1 Identificar, incentivar e qualificar lideranças.

4 - Articular políticas públicas voltadas para questões econômicas, ambientais, trabalhistas e fundiárias.

Diretrizes do objetivo 4:

4.1 Ter política clara e consistente de interlocução com os agentes políticos.

4.2 Trabalhar para adequar as legislações ambientais, trabalhistas e fundiárias à realidade do setor.

4.3 Articular a definição de uma política agrícola com instrumentos eficientes de: crédito, seguro, garantia de preços.

5 - Fortalecer a imagem da produção e do produtor rural como agentes fundamentais do desenvolvimento social, econômico e ambiental.

Diretrizes do objetivo 5:

5.1 Fortalecer as ações de responsabilidade socioambiental nas propriedades agrícolas de Mato Grosso.

5.2 Melhorar a percepção da sociedade mato-grossense em relação à produção de soja e milho.

GOVERNANÇA DA APROSOJA

A estrutura organizacional da Aprosoja é constituída inicialmente pela Assembleia Geral, composta por todos os produtores de soja associados à entidade. A Assembleia Geral reúne-se ordinariamente pelo menos uma vez ao ano. Em seguida temos:

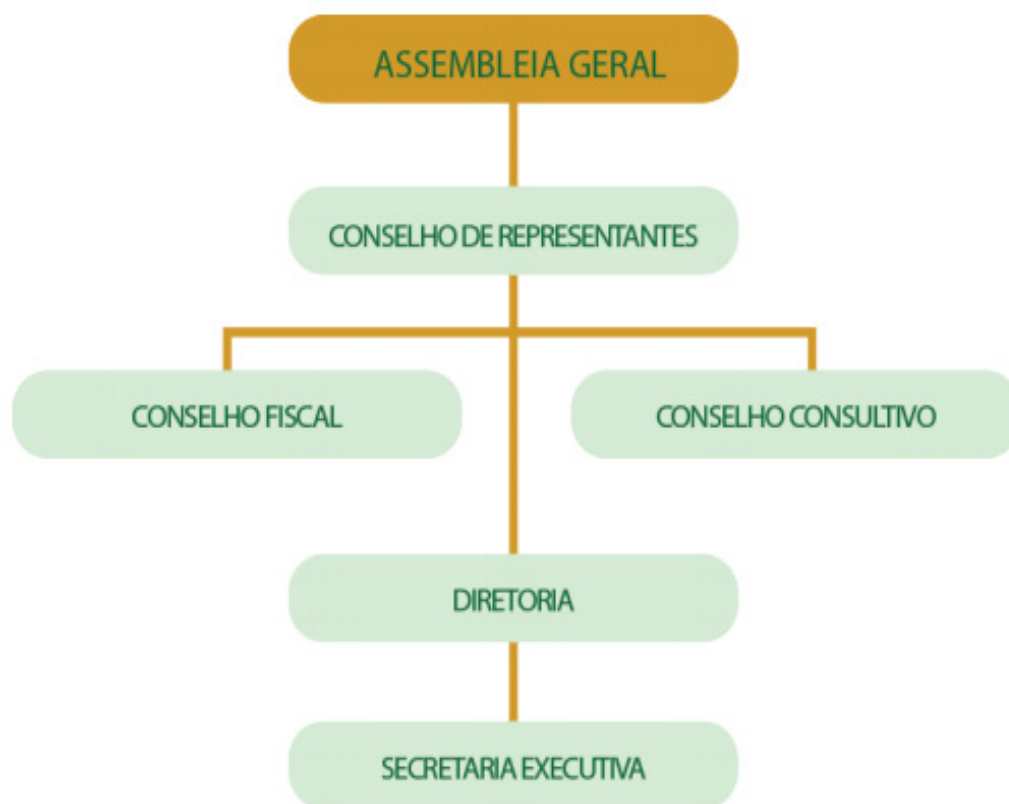


Figura 1 - Estrutura Organizacional da Aprosoja. Fonte: APROSOJA (2010).

Conselho de Representantes – é composto pelos Delegados representantes dos núcleos, pelos diretores, conselheiros fiscais e consultivos. Os delegados têm a função de representar localmente a entidade e trazer as demandas do campo para a criação de projetos, norteados pelas ações da entidade. Cada um dos núcleos de produtores da Aprosoja é representado por delegados eleitos diretamente pelos associados pertencentes ao núcleo, com mandato de dois anos coincidente com o da diretoria. O número de delegados por núcleo depende da área plantada no município do núcleo. Cada núcleo tem o direito de eleger um delegado para o Conselho de Representantes da associação, independentemente do tamanho da área de soja no município. Além disso, tem também o direito de eleger mais um a cada 100.000 hectares no município, excluindo-se os 40.000 hectares exigidos para formação do núcleo, limitando-se até três delegados por núcleo. Além dos delegados citados, cada núcleo também terá um delegado indicado pelo Sindicato Rural do município sede. Caso o município sede do núcleo não tenha Sindicato Rural, ou o Sindicato Rural não indique um delegado, este será eleito pelos associados do núcleo. O Conselho de Representantes da entidade reúne-se pelo menos uma vez por semestre.

Diretoria – é escolhida bienalmente através de uma eleição por voto direto dos associados e é composta por: diretor presidente, diretor vice-presidente, 4 (quatro) diretores vice-presidentes regionais, 4 (quatro) segundo diretor vice-presidentes regionais, diretor administrativo, segundo diretor administrativo, diretor financeiro e segundo diretor financeiro. Os

diretores vice-presidentes regionais representarão as regiões norte, sul, leste e oeste do Estado. A diretoria reúne-se ordinariamente uma vez por mês em Cuiabá.

Conselho Fiscal – é composto por três titulares e três suplentes e tem o objetivo de acompanhar, fiscalizar e aprovar as contas da entidade, contribuindo para a boa gestão financeira e administrativa da entidade. Os membros do Conselho Fiscal são eleitos a cada dois anos, na primeira Assembleia Geral Ordinária após a posse da nova diretoria, a ser realizada no mês de abril. O Conselho Fiscal participa das reuniões de diretoria e reúne-se ordinariamente a cada trimestre.

Conselho Consultivo – é representado pelos ex-presidentes da entidade e pelo presidente em exercício da Famato. Os conselheiros consultivos participam normalmente das reuniões da diretoria e da Assembleia do Conselho de Representantes, neste último com direito a voto. Cabe ao Conselho Consultivo, além das atribuições que lhe são peculiares, a fiscalização dos atos da entidade sob a ótica da ética.

Secretaria Executiva – é composta pelos colaboradores, profissionais que trabalham em tempo integral no escritório em Cuiabá e outras quatro regiões do Estado. A secretaria executiva é composta por um diretor executivo e outros 26 funcionários, divididos nas áreas de assessoria de comunicação, marketing e eventos, técnica, planejamento e projetos, administrativa e financeira.

Atribuição	FACS	Assemb. Geral	Conselho Repres.	Diretoria	Conselho Fiscal	Secretaria Exec.
Eleição da diretoria e conselho fiscal		X				
Missão, visão e objetivos longo prazo		X				
Alteração de estatuto		X				
Alteração de regimento interno			X			
Alteração de normas internas				X	X	
Aprovação de orçamentos e planos	X		X			
Aprovação de contas	X	X			X	
Definição de política de pessoal				X		
Definição de estratégias e objetivos				X		
Executa atividades da entidade						X
Analisa a viabilidade de novos projetos e ações						X

Figura 2 - Atribuições e Responsabilidades.

Núcleos e Comissões

O modelo de governança da Aprosoja é ainda caracterizado pela interação de Comissões temáticas de trabalho e núcleos de produtores que se interagem para realizar os objetivos da associação.

Núcleos de Produtores – Os núcleos de produtores são as menores divisões geográficas da Aprosoja e têm como principal função a definição de demandas, facilitação da comunicação e mobilização das bases. Os núcleos deverão ter como membros somente produtores associados e só é permitida a criação de apenas um núcleo de produtores por município. Além disso, os núcleos serão formados respeitando-se a área mínima plantada de 40.000 hectares de soja no município sede do núcleo e, no mínimo, 20 produtores. Esses 19 núcleos interagem com as comissões, que são grupos de trabalho temáticos e focam em temas específicos.

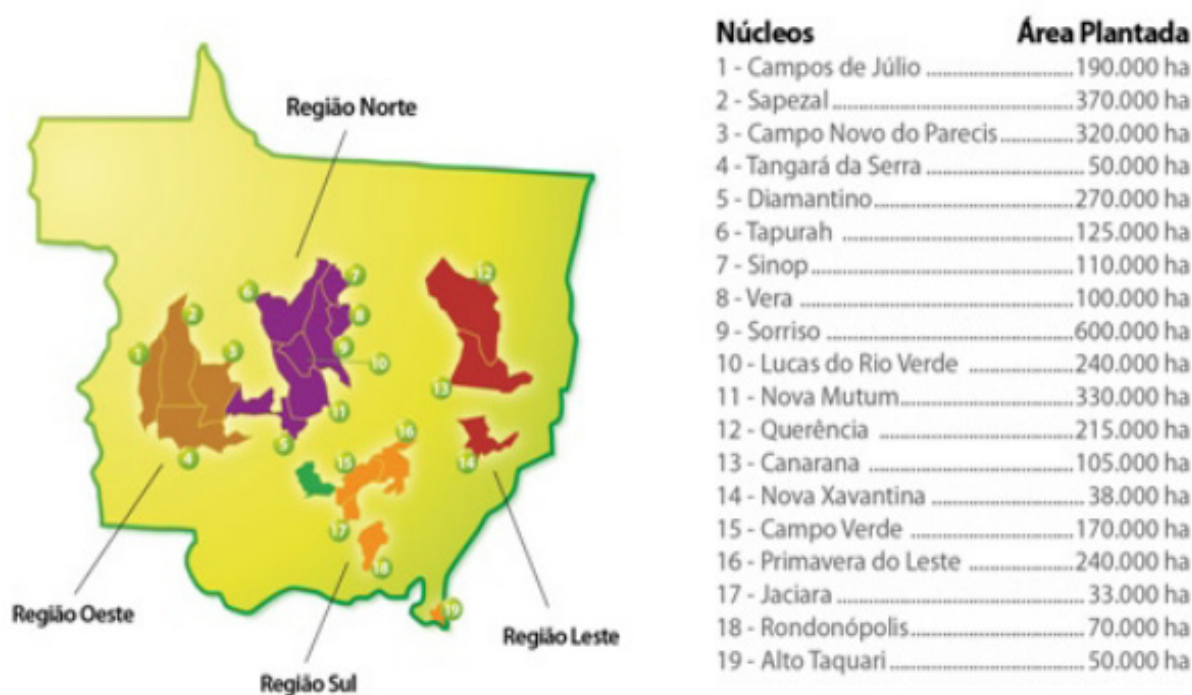


Figura 3 – Núcleos da Aprosoja. Área 2009/2010. Fonte: IMEA.

Comissões de Trabalho – orientam os trabalhos técnicos que embasam as ações de representação da entidade. Essas comissões, de caráter consultivo, são criadas pela diretoria e devem estar comprometidas com o propósito comum de análise, discussão, melhoria e solução de problemas críticos que impactam a rentabilidade e a sustentabilidade da cultura da soja no Estado de Mato Grosso. As comissões trabalham sempre alinhadas com o Planejamento Estratégico da entidade.

As comissões se reúnem de acordo um calendário de reuniões e cada uma delas é formada por um coordenador, que é sempre um membro da diretoria, um vice coordenador, que normalmente é um delegado, pelo menos um membro da secretaria executiva e demais membros.

São seis as comissões de trabalho criadas no último Planejamento Estratégico em 2009. As comissões, bem como suas respectivas missões são:

i. Fortalecimento Institucional

Missão: Consolidar a Aprosoja como principal entidade representativa de classe, atu-

ando de forma decisiva nos temas que possam contribuir para atender às demandas dos produtores, focando em comunicação e gestão;

ii. Sustentabilidade Socioambiental

Missão: Buscar alternativas e a implementação de políticas públicas e privadas visando à adoção de práticas sustentáveis do ponto de vista socioambiental, garantindo rentabilidade e acesso a mercados;

iii. Endividamento

Missão: Analisar e entender as origens e o grau de endividamento do produtor de soja do Mato Grosso, apoiar e buscar soluções e tentar evitar crises semelhantes no futuro;

iv. Logística

Missão: Contribuir para reduzir os custos logísticos para o Estado de Mato Grosso, a fim de tornar os produtores do Estado competitivos frente ao restante dos produtores do País;

v. Crédito, Comercialização e Gestão de Riscos

Missão: Trabalhar para a construção de uma política agrícola com mecanismos de comercialização e crédito eficientes, possibilitando a redução de riscos;

vi. Gestão da Produção

Missão: Atuar na qualificação da gestão das propriedades rurais e também em apoio à pesquisa e tecnologia.

ÁREAS ESTRATÉGICAS DE ATUAÇÃO DA APROSOJA

Para cumprir sua missão e suas metas e objetivos de longo prazo, a Aprosoja organizou suas atividades em áreas estratégicas de atuação, baseadas no seu Planejamento Estratégico. As áreas de atuação da entidade são:

1. Fidelização e Orientação de Associados;
2. Competitividade;
3. Educação e Formação de Lideranças;
4. Relações Governamentais e Institucionais;
5. Comunicação Estratégica;
6. Responsabilidade Socioambiental.

Em seguida, serão detalhadas as principais atividades e projetos de cada área estratégica da entidade.

1 – FIDELIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO DE ASSOCIADOS

A Aprosoja procura manter um estreito contato com produtores de todas as regiões do Estado, levando informações de mercado, gestão, ações políticas e técnicas. Essas informações são geradas a partir de projetos técnicos da entidade (projetos referência, classificação de grãos, antiferrugem, etc.) ou a partir de atuação estratégica em entidades, órgãos, ou câmaras e conselhos. Para fortalecer a comunicação e o relacionamento com o associado, desenvolve as seguintes estratégias:

A. Canais de Relacionamento

- i. Diretores e Delegados* – são produtores líderes que têm entre suas atribuições re-

presentar a Aprosoja nas regiões, trazendo informações e demandas locais, além de informar o associado das decisões, estratégias, projetos e ações da entidade;

ii. Supervisores de Campo – são funcionários da entidade que têm a função de executar ações dos projetos da entidade que envolvem trabalho de campo e, principalmente, ser a ligação do corpo executivo da entidade com o associado e o delegado, “vendendo a entidade” e seus projetos, cadastrando novos associados e garantindo que as estratégias de todas as áreas da entidade para o interior sejam implementadas com sucesso. Cada supervisor responde por uma região, composta pelos núcleos;

iii. Atendimento Remoto – produtores podem entrar em contato com a entidade via e-mail, via site (fale conosco), redes sociais ou através do telefone na sede da entidade. Também são disponibilizados os telefones e e-mails dos delegados e supervisores para estreitar o contato destes com as bases.

B. Eventos e Reuniões

i. Circuito Aprosoja – evento realizado anualmente em todos os núcleos durante o primeiro semestre, com o objetivo de auxiliar os produtores no planejamento da próxima safra, levando informações de política agrícola, mercado e custos de produção;

ii. Patrocínio e Correalização de Eventos – a Aprosoja procura patrocinar ou correalizar os principais eventos que envolvem produtores de soja no Estado, buscando aproximação e identificação;

iii. Reuniões nos Núcleos – a entidade fomenta reuniões periódicas nos núcleos, sugerindo pelo menos uma por ano com a presença do vice-presidente regional e uma com a presença do presidente.

Os eventos e reuniões são também utilizados para ações de relacionamento com o associado, envolvendo distribuição de brindes, sorteios e outras ações. A Figura 4 abaixo mostra a relação completa de eventos da entidade.

EVENTOS ANUAIS	PÚBLICO	DATA	PARTIC.
Dias de Campo - Fundação MT e Show Safra - Fundação Rio Verde	Produtores de Soja	janeiro/fevereiro	Patrocínio
Parecis SuperAgro - Campo Novo do Parecis	Produtores de Soja - Região Oeste	abril	Patrocínio
Circuito APROSOJA	Produtores de Soja	abril/maio	Realização
ENTECS - Lucas do Rio Verde	Produtores de Soja - Região Médio Norte	maio	Patrocínio
Encontro Técnico - FMT	Produtores e Agrônomos	maio	Patrocínio
É hora de Plantar	Produtores de Soja	julho	Correalização
Circuito Tecnológico APROSOJA	Autoridades, entidades e jornalistas	novembro	Realização
É hora de Cuidar	Produtores, delegados e diretoria	novembro	Correalização
EVENTOS NÃO ANUAIS	PÚBLICO	DATA	PARTIC.
Congresso Brasileiro da Soja	Produtores, Estudantes e Técnicos - Brasil	maio (3/3 anos)	Correalização
Bienal da Agricultura	Produtores, Estudantes e Técnicos	agosto (2/2 anos)	Patrocínio
Posse da Diretoria da Aprosoja	Produtores, Autoridades, Empresas	dezembro (2/2 anos)	Realização

Figura 4 – Calendário de Eventos da APROSOJA.

C. Ferramentas de Comunicação:

i. *SMS* – envio diário de mensagens via celular com informações de mercado (preço da soja e cotação do dólar) e eventualmente com informações de grande importância. Esse serviço é exclusivo para associados;

ii. *Informes Especiais via e-Mail (Informe Extra)* – são enviados pelo Informe Extra, informações de cunho urgente e estratégico a todos os produtores, fornecedores, imprensa, parceiros, entre outros, cadastrados;

iii. *Informes Especiais via e-Mail (Informe do Produtor)* – informações estratégicas e de orientações e são direcionados exclusivamente aos produtores;

iv. *Site* – o site da entidade (www.aprosoja.com.br) é atualizado com notícias durante todo o dia e dispõe de uma série de informações úteis ao produtor de soja (cotações, estatísticas, enquetes, projetos). A média de visitas ao site durante a semana é de 2.000 visitas ao dia;

v. *Informes via e-Mail (Informe Semanal)* – são enviadas pelo Informe Semanal, todas as sextas-feiras, as principais notícias da semana e a agenda da entidade e de importância ao agronegócio para a próxima semana;

vi. *Informes via e-Mail para Delegados (Informe do Delegado)* – são enviadas pelo Informe do Delegado, semanalmente, informações internas da entidade, avisos e demais informações úteis aos delegados;

vii. *Programa de Rádio (Boletim Aprosoja)* – diariamente é feito um programa de rádio de aproximadamente 3 a 5 minutos com as principais notícias e cotações do dia. O programa é produzido no final do dia (aproximadamente às 17 horas) e enviado por e-mail às principais rádios do Estado. Estas veiculam gratuitamente o programa na manhã do dia seguinte;

viii. *Programa de Rádio Diário* – programa chamado “Agronegócio Diário” com duas inserções diárias (manhã e tarde) disponibilizado as rádios no Estado e nacionais;

ix. *Programa de Rádio Semanal* – programa chamado “Agronegócio em Destaque”, elaborado durante a semana para veiculação aos sábados. Esse programa, assim como o Boletim Aprosoja e o Agronegócio Diário, também pode ser ouvido no site da Aprosoja;

x. *Publicações* – a entidade procura elaborar publicações focadas aos seus diversos stakeholders. Para o produtor, especificamente, a Aprosoja publica um Anuário de Atividades e cartilhas de orientação sobre temas importantes como endividamento, meio ambiente, legislação, logística, etc.

A Figura 5, a seguir, mostra as ferramentas de comunicação da Aprosoja.

FERRAMENTA	MEIO	PÚBLICO	FREQUÊNCIA
Informe Semanal	e-mail	Produtores Associados e Públicos de Interesse Cadastrados	Semanal
Informe Extra	e-mail	Produtores Associados e Públicos de Interesse Cadastrados	Quando necessário
Informe do Delegado	e-mail	Delegados, Diretores e Colaboradores	Semanal
Informe do Produtor	e-mail	Produtores Associados e Colaboradores	Quando necessário
Clipping Estratégico	e-mail	Delegados, Diretores e Colaboradores	Diário
SMS Mercado	Mensagem de celular - SMS	Diretores, Delegados, Associados e Colaboradores	Duas vezes ao dia
SMS Notícias	Mensagem de celular - SMS	Diretores, Delegados, Associados e Colaboradores	Eventualmente
Boletim Aprosoja	Rádio/Site	Produtores de Soja e Públicos do Setor	Annual
Agronegócio em Destaque	Rádio/Site	Produtores Rurais	Semanal
Agronegócio em Destaque	Rádio/Site	Produtores Rurais	Mensal
Produção de Artigos	Jornais/Rádio/Sites	Produtores Rurais e Sociedade	Mensal
Produção de Releases	Jornais/Rádio/Sites	Produtores Rurais e Públicos de Interesse	Diário ou quando necessário
Site e Redes Sociais	Internet	Geral	Várias vezes por dia
TV Aprosoja*	Sites/Redes Sociais	Produtores de Soja e Públicos do Setor	Eventualmente
Publicações Diversas	Publicação	Depende da Publicação	Eventualmente
Relatório Anual	Publicação	Produtores de Soja Associados e Públicos de Interesse	Anualmente

(*) Início Previsto em 2011

Fonte: Aprofunde Aprosoja (2010).

D. Outras Estratégias de Relacionamento com o Produtor

- i. Envio de cartões em datas especiais;
- ii. Obtenção de descontos especiais para associados em lojas e serviços;
- iii. Produtor direto – contato telefônico mensal feito por todos os colaboradores a pelo menos dois produtores associados por mês por colaborador para identificar dúvidas, necessidades e sugestões;
- iv. Delegado direto – contato telefônico diário feito com pelo menos um delegado por dia para identificar dúvidas, necessidades e sugestões;
- v. Pesquisa anual com produtores feita por conceituado instituto de pesquisa para identificar tendências, preferências, avaliar as necessidades dos produtores e a visão destes em

relação à Aprosoja.

2 - COMPETITIVIDADE

Com o objetivo de manter o setor da soja de Mato Grosso competitivo em termos internacionais e também melhorar os fatores externos e internos à propriedade que impactam na competitividade, vários projetos são executados pela Aprosoja.

Gestão de Propriedades

Um importante programa desenvolvido pela Aprosoja para melhorar o nível de gestão de propriedades é o Projeto Referência. O objetivo principal é a criação e consolidação do processo de geração, processamento e distribuição de informação, baseado em um sistema informatizado de benchmarking. Benchmarking é o processo de identificação, entendimento e adaptação de boas práticas de organizações ou empresas de qualquer lugar ou segmento da economia para melhorar a performance de uma organização. Constitui, portanto, um processo de melhoria no qual uma organização mede seu desempenho pela comparação com empresas consideradas as "melhores de sua classe". Com esse projeto, também são alcançados outros objetivos, como:

- Construção da base de referência de dados agrícolas do Estado de Mato Grosso que vão subsidiar as ações e futuros projetos da Aprosoja;
- Disponibilização de ferramentas de auxílio ao produtor relacionado aos cálculos de custos de produção e retorno sobre atividade;
- Disponibilização de dados que podem ser utilizados como referência na atividade produtiva;
- Capacitação do produtor e seus gestores em gestão de propriedades;

O projeto iniciou na safra 2007/08 e está indo para o quarto ano na safra 2010/11. Hoje, 40 propriedades de todo o Estado são monitoradas mensalmente por um consultor da Aprosoja, levantando de forma sistemática todos os aspectos que impactam os resultados econômicos e financeiros da propriedade. Além disso, outras 60 propriedades participam do projeto com suporte remoto de nossos consultores.

Informações e Inteligência Econômica

A Aprosoja é uma das mantenedoras do Imea – Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária. O Imea é um instituto privado sem fins lucrativos do sistema Famato em parceria com a Aprosoja e Acrimat (Associação dos Criadores de Mato Grosso), criado em 1998 e reestruturado em 2008, com sede em Cuiabá-MT. O instituto realiza estudos e projetos socioeconômicos e ambientais em todo o território mato-grossense, através de um sistema de coleta, processamento e análise de dados produzindo informações estratégicas do agronegócio para as entidades mantenedoras. Sua missão é contribuir para o desenvolvimento sustentável do agronegócio mato-grossense através da transferência de conhecimento socioeconômico e ambiental.

Tecnologia de Produção

Um fator cada vez mais chave na produção agrícola atual é tecnologia. Cada vez mais é necessário produzir uma maior quantidade por um custo menor. Além disso, busca constante pelo aumento da eficiência dos recursos naturais, principalmente terra e água, é também fator chave de sustentabilidade da cadeia. Nessa área, a Aprosoja busca, através de vários projetos, abordar áreas estratégicas para a cadeia no Estado.

Dentre os principais projetos e ações nessa área, destacam-se:

- I. Classificação de grãos de soja;
- II. Projeto de monitoramento e avaliação da ferrugem asiática da soja;
- III. Projeto de controle de nematóides da soja;
- IV. Projeto de prospecção mineral de fósforo;
- V. Projeto de pesquisa – Soja Louca II;
- VI. Projeto Soja Livre, que busca o desenvolvimento e avaliação de variedades de soja não transgênicas no Estado, em parceria com a Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária;
- VII. Projeto Jovem Cientista – projeto de bolsas de mestrado para estudantes da UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso;
- VIII. Circuito Tecnológico Aprosoja, realizado nos primeiros meses pós-plantio (outubro-novembro).

Logística

Com o objetivo de viabilizar as importantes obras e melhorias na infraestrutura logística para a cadeia da soja em Mato Grosso, a Aprosoja, além de ter uma comissão de trabalho específica em logística, é a fundadora e presidente do Movimento Pró-Logística. Esse movimento, lançado em 2009, é uma iniciativa conjunta da Aprosoja em parceria com o Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária (Imea), a Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso (Famato), a Associação dos Criadores de Mato Grosso (Acrimat), a Associação Mato-Grossense dos Produtores de Algodão (Ampa), a Federação das Indústrias no Estado de Mato Grosso (Fiemt), o Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Mato Grosso (CREA-MT), além de outras entidades.

Essa iniciativa visa convergir agendas estratégicas das entidades e governo para agilizar obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e inserir outros projetos de interesse do Estado no programa do governo federal. Foi elaborado um documento técnico inicial que mostra os investimentos em infraestrutura de logística que devem ser priorizados e seus efeitos positivos para a sociedade em geral, que vão além dos resultados obtidos com a redução nos custos do frete de transporte, englobando benefícios sociais e também ambientais.

Crédito, Comercialização e Endividamento

A Aprosoja também concentra esforços para aumentar e baratear as fontes de crédito ao produtor, buscando principalmente melhorias no sistema de crédito rural. Além disso, a entidade busca também o desenvolvimento de mecanismos acessíveis de gestão de risco de preço. Uma das alternativas que estão sendo estudadas é o subsídio ao prêmio de opções de venda de soja na bolsa. Através deste mecanismo, que já funciona no México há muitos anos em parceria com a CME – Chicago Mercantile Exchange, produtores poderiam fazer o “seguro de preço” de sua produção a um custo competitivo. Assim, o governo possivelmente não terá tantos problemas com crises na agricultura no futuro como vem tendo nos últimos anos, pois esse mecanismo diminuiria os riscos da atividade e estabilizaria a renda agrícola. Por fim, a entidade busca também uma solução definitiva para o crônico problema do endividamento dos produtores do Estado, causado pela crise dos anos 2004 a 2007.

Programa de Desenvolvimento de Cooperativas

Considerando que os produtores de soja e milho de Mato Grosso podem ter significativos ganhos de rentabilidade através do modelo de cooperativismo agrícola, a entidade está na fase final de elaboração de um projeto que irá fomentar esse tipo de organização. A Aprosoja buscará, através desse projeto, incentivar a criação de novas cooperativas destinadas à comercialização de insumos e/ou de grãos e/ou armazenagem. Primeiramente, serão mapeadas as cooperativas de sucesso no Estado, identificando suas vantagens competitivas e competências-chave. Em seguida, serão feitas reuniões com produtores para apresentar os benefícios do cooperativismo e o passo a passo para o seu estabelecimento. Profissionais especializados estarão à disposição para analisar o plano de negócios das cooperativas, sugerindo o melhor modelo de organização para cada situação.

Além disso, a entidade buscará, através dessa iniciativa, fortalecer e apoiar a reorganização de cooperativas existentes, para que estas possam captar todos os benefícios da organização cooperativa. Muitas cooperativas e condomínios de produtores funcionam ainda de forma pouco profissionalizada, o que faz com que os resultados sejam tímidos.

3 - EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

Academia de Liderança do Agronegócio

O principal programa educacional da Aprosoja é a Academia de Liderança do Agronegócio. Ela tem a missão de contribuir para o desenvolvimento social do agronegócio, formando e fortalecendo indivíduos como agentes de mudança, trabalhando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores associados à liderança no agronegócio. A academia está dividida em três programas anuais:

i. Programa Novos Líderes – tem como público-alvo novas lideranças regionais e pessoas com grande potencial para se tornarem líderes em sua cidade ou na região em que vivem e/ou plantam. Foco do programa: delegados da Aprosoja – pessoas que exercem função representativa da entidade nas cidades produtoras de soja;

ii. Programa Liderança Avançada – tem como público-alvo líderes consolidados em suas regiões de atuação e líderes em formação que já cursaram o programa 1. Foco: diretores, conselheiros fiscais, conselheiros consultivos e delegados da Aprosoja, que já cursaram o programa 1;

iii. Programa Líder Global – tem como público-alvo líderes consolidados em suas regiões que já cursaram o programa 2. Foco: diretores, conselheiros fiscais, conselheiros consultivos e delegados da Aprosoja, que já cursaram o programa 2.

A Academia de Liderança do Agronegócio foi criada e lançada em 2008 com um projeto piloto de sucesso que formou duas turmas no programa 1. Em 2010 a Aprosoja deu continuidade ao projeto, oferecendo os programas 1 e 2 e com a meta de em 2011 abrir a turma do programa 3 (Líder Global). Dentre as entidades parceiras da Academia de Liderança, destacam-se FDC – Fundação Dom Cabral, a ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Nexus, Dialog, Fior, entre outros.

Embaixadores da Soja

Essa iniciativa é um intercâmbio internacional de jovens do agronegócio. O objetivo do programa é enviar e receber jovens filhos de produtores para um período de estudo e/ou trabalho em parceria com a University of Illinois at Urbana-Champaign e Illinois Soybeans Association. O programa iniciou em 2010 e três jovens já participaram.

4 - RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS

Atividades organizadas de representação de interesses e relações institucionais são a forma mais adequada de expor às autoridades os bons propósitos de demandas na elaboração de uma política pública. Entretanto, a representação de interesses para influenciar na formulação de políticas públicas é missão difícil e complexa. Essa dificuldade é potencializada pela multiplicidade de agentes com os quais se deve interagir.

Elementos fundamentais para o sucesso das relações institucionais e governamentais são:

1) informação qualificada, aquela capaz de traduzir com precisão os objetivos perseguidos e as razões que suportam econômica e politicamente a adoção de políticas públicas em determinada direção; e 2) credibilidade dos agentes. A seguir, descreveremos alguns planos e ações da Aprosoja nessa área.

Esfera Estadual

Na esfera estadual, a Aprosoja busca atuar alinhada e coordenada com as principais entidades do agronegócio estadual, como a Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso (Famato), a Associação dos Criadores de Mato Grosso (Acimat) e a Associação Mato-Grossense dos Produtores de Algodão (Ampa). Dentre as ações desenvolvidas pelo grupo destacam-se o acompanhamento legislativo do parlamento estadual, o acompanhamento do trabalho do executivo estadual, além de Ministério Público e do Judiciário.

A entidade também participa de conselhos e câmaras técnicas estaduais no âmbito das Secretarias de Agricultura e de Meio Ambiente do Estado, além da superintendência regional do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA.

Esfera Nacional

Na esfera nacional, a Aprosoja também busca atuar através de parcerias com outras entidades do setor. Duas entidades que merecem destaque são a Aprosoja Brasil e a Frente Parlamentar da Agropecuária.

A Aprosoja Brasil – Associação Brasileira dos Produtores de Soja, fundada em 1990, resgatada e revitalizada em 2008 por lideranças de Mato Grosso, tem hoje entre suas filiadas estaduais, além de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Bahia, Piauí e Pará. Sua missão é atuar através de estratégias e ações que visem à defesa dos interesses dos produtores de soja associados, zelando pela evolução da produção sustentável da soja no Brasil, e pela percepção da importância dessa cultura tanto em âmbito nacional como internacional. É através da Aprosoja Brasil que ações de relação governamental em Brasília são feitas. A entidade conta com um corpo de quatro funcionários que acompanham diariamente ações do executivo e do legislativo federal.

A Frente Parlamentar da Agropecuária (FPA) é uma entidade associativa que defende interesses comuns, constituída por parlamentares representantes de todas as correntes de opinião política do Congresso Nacional, e tem como objetivo estimular a ampliação de políticas públicas para o desenvolvimento do agronegócio nacional. A Aprosoja Mato Grosso e nacional

apoiam a Frente Parlamentar e conduz uma agenda permanente de reuniões, cafés da manhã e encontros, com o objetivo de pautar os parlamentares da demanda do setor e apoiá-los na luta em defesa da agropecuária nacional.

Além disso, a Aprosoja participa também de outros importantes fóruns de discussão de políticas públicas e privadas, como o Conselho Superior do Agronegócio da FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e das Câmaras Setoriais de Soja, Milho e Infraestrutura do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.

5 – COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

O setor agrícola, de uma maneira geral, comunica-se mal com a sociedade. As instituições do setor, via de regra, não respondem críticas e matérias negativas, dando a impressão de falta de profissionalismo e transparência. Além disso, esse comportamento favorece a construção de uma imagem negativa e a criação de mitos e inverdades sobre o setor. A Aprosoja esforça-se para ter uma comunicação proativa e qualificada, que contribua para o esclarecimento da opinião pública, derrubando mitos e inverdades e construindo uma imagem positiva do setor.

Assim, a entidade busca desenvolver um conjunto de práticas e ações voltadas para o público externo, destinadas à disseminação de informação e conteúdos capazes de alterar o atual posicionamento e a imagem que formadores de opinião e sociedade têm acerca da cadeia produtiva da soja e da Aprosoja.

Assessoria de Imprensa

A Aprosoja procura manter uma estreita relação com a imprensa local e nacional, através de contato pessoal e envio de releases e pautas com qualidade e consistência técnica. O objetivo de divulgar as ações da entidade, prestar contas à sociedade sobre a atuação da Aprosoja, desmistificar a produção de soja perante a sociedade e divulgar o posicionamento da entidade relacionado aos mais diversos temas que envolvem a atividade.

A assessoria de imprensa, que também mantém o banco de imagens da entidade, é responsável pelo site e pelas redes sociais, como Twitter, Youtube e futuramente Orkut e Facebook.

Dentro do escopo da Assessoria de Imprensa, a entidade busca também contribuir para a qualificação dos jornalistas através de cursos e viagens nacionais e até internacionais. Os resultados são medidos por um trabalho mensal de auditoria de imagem que tem demonstrado que a Aprosoja é uma das principais fontes de notícia sobre soja tanto para a mídia local quanto nacional e, em alguns casos, internacional.

Projeto Movimento Agro

O projeto “Movimento Agro” consiste no desenvolvimento de um movimento para a recuperação da imagem da atividade agropecuária em todo o país, de maneira incisiva e esclarecedora. Trata-se de uma estratégia ampla e duradoura, dirigida à redução do descompasso entre realidade e percepções, e visando disseminar por todo o Brasil o orgulho de ser “agro”.

Essa iniciativa é resultado da construção coletiva de um projeto de valorização do agronegócio brasileiro, realizada por algumas das maiores e mais abrangentes empresas e entidades representativas de diversos segmentos do agronegócio nacional. A participação da Aprosoja nesse projeto reitera o papel de protagonista do Estado de Mato Grosso no cenário produtivo nacional.

Esse projeto, que iniciará em 2011 com um orçamento inicial de R\$ 11 milhões, vai ser cumprindo em três etapas, todas elas fundamentais para o objetivo maior deste esforço.

São elas: reconceituação, mobilização e sensibilização. Os trabalhos serão coordenados por um Conselho Gestor, do qual a Aprosoja é parte integrante, e a execução de todas as ações será centralizada na ABMR&A (Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio), uma entidade setorial especializada em marketing rural e do agronegócio.

Projeto Soja na Nossa Vida

O Projeto Soja na Nossa Vida é um programa, de práticas de comunicação e marketing focadas na disseminação de informações e dados sobre a cadeia produtiva da soja, ressaltando aspectos de sustentabilidade. Sua proposta surge do diagnóstico de que a informação e o conteúdo estratégico são insumos fundamentais para a mudança de opinião sobre aspectos da cadeia produtiva e da imagem do produtor rural.

A abrangência deste projeto inicialmente é estadual e o público-alvo é a sociedade em geral, com foco especial em formadores de opinião. As ações serão de curto e longo prazos e a linha de comunicação será focada no “Você Sabia?”, com o objetivo de informar e derrubar mitos.

As ações serão divididas nos seguintes grupos: redes sociais, eventos, cursos, publicações, ações de marketing de relacionamento e assessoria de imprensa e a previsão de início é 2011.

6 - RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A Aprosoja, dentro da esfera de sustentabilidade, tem a missão de buscar alternativas e a implementação de políticas públicas e privadas visando à adoção de práticas sustentáveis do ponto de vista socioambiental, garantindo rentabilidade e acesso a mercados. Abaixo estão descritos os principais projetos da entidade nessa área.

Projeto Soja Plus

O projeto Soja Plus é um programa de gestão socioambiental da propriedade rural brasileira. Ele foi desenvolvido em uma parceria da Aprosoja com Abiove – Associação Brasileira das Indústrias de Óleo Vegetal, ARES – Instituto para o Agronegócio Responsável, Anec – Associação Nacional de Exportadores de Cereais, com apoio da UFV – Universidade Federal de Viçosa.

O projeto tem a missão de promover e fomentar a gestão econômica, social e ambiental nas propriedades rurais e nos outros elos da cadeia de produção, garantindo a melhoria contínua dos processos de produção, transformação e comercialização da soja brasileira. Sua visão é ser o mais efetivo programa de desenvolvimento da sustentabilidade da cadeia de produção da soja brasileira.

As quatro fases do projeto são:

- I. Diagnosticar os desafios e oportunidades de melhoria contínua;
- II. Promover ações de apoio e fomento da melhoria contínua;
- III. Monitorar os indicadores de performance dos esforços realizados;
- IV. Reconhecer os avanços obtidos pelos diferentes elos da cadeia.

O projeto encontra-se atualmente na fase I. A partir de 2011 serão desenvolvidas as ações da fase II, inicialmente em Mato Grosso, para depois serem aplicadas em todo o País.

Projeto Soja + Verde

Projeto lançado em Bali, na Indonésia, durante a 13ª Conferência das Partes da Convenção-Quadro sobre Mudança do Clima (COP13), em 2007, o Soja Mais Verde foi negociado durante o ano de 2008 e visa regularizar, do ponto de vista ambiental e trabalhista, a produção de soja no Estado de Mato Grosso, representando 1,5 milhão de hectares potenciais de conservação do cerrado. O projeto, que prevê a criação de um fundo de 15 milhões de dólares para sua implementação nos próximos quatro anos, é uma iniciativa da Aprosoja, da Organização Não Governamental TNC (The Nature Conservancy), e do Governo de Mato Grosso. Esse projeto foca na consolidação do sistema de compensação de reserva legal e na abordagem científica ao determinar as áreas ideais para a conservação da biodiversidade.

Instituto Ação Verde

A Aprosoja é fundadora e uma das mantenedoras do Instituto Ação Verde. O Instituto é uma OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, que busca promover o equilíbrio entre o meio ambiente, o bem-estar social e a atividade produtiva primária de Mato Grosso, atuando no fomento, implementação e certificação de ações ambientais. O Instituto foi lançado durante o encerramento da Bienal dos Negócios da Agricultura, evento realizado pela Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso (Famato), em agosto de 2007 e tem como papel principal o Projeto Verde Rio, iniciado março de 2008. Combinando os pilares “Educação e Ação”, o Instituto Ação Verde tem o objetivo de promover a recuperação e a preservação de áreas degradadas nas margens dos rios mato-grossenses, contribuindo para o fortalecimento do processo de educação ambiental e a sua consolidação, enquanto política de Estado.

Além da Aprosoja, o instituto teve como entidades fundadoras, a Federação das Indústrias no Estado de Mato Grosso (Fiemt), a Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso (Famato), a Associação de Criadores de Mato Grosso (Acrimat), o Sindicato das Indústrias Sucoalcooleiras de Mato Grosso (Sindalcool), o Centro das Indústrias Produtoras e Exportadoras de Madeira (Cipem), o Sindicato da Construção, Geração, Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica e Gás no Estado de Mato Grosso (Sincremat) e a Associação Mato-Grossense de Produtores de Algodão (Ampa). Atualmente, essa última não faz parte do Instituto.

Projeto Agronegócio Solidário

Descoberta pelos chineses há mais de cinco mil anos, a soja é um dos alimentos mais completos e versáteis que o homem conhece. Considerada um alimento funcional, fornece nutrientes ao organismo e traz benefícios para a saúde. Vários estudos têm demonstrado que o consumo de produtos derivados da soja está frequentemente associado à redução do risco de inúmeras doenças, tais como câncer de esôfago, pulmão, próstata, mama e cólon retal, doenças cardiovasculares, osteoporose, diabetes, mal de Alzheimer e sintomas da menopausa. No entanto, o consumo humano de soja, apesar das excelentes qualidades nutricionais apresentadas, ainda é pouco difundido.

Considerando que parte da desnutrição pode ser evitada com a ingestão de alimentos ricos em vitamina e proteína, a Aprosoja identificou que poderia contribuir com a elevação da qualidade de vida da população carente do Estado de Mato Grosso com o incentivo e fomento ao consumo de alimentos à base de soja.

Assim a entidade lançou, em 2010, o Projeto Agronegócio Solidário, que tem o desafio de contribuir com a redução da desnutrição através da distribuição gratuita de bebidas à base de soja para crianças, idosos e pessoas carentes assistidos por entidades filantrópicas. Nesse projeto é utilizado alimento de soja em pó nos sabores de frutas que, adicionado açúcar e água, constitui uma bebida de soja com 6 gramas de proteína de soja a cada 200 ml de bebida.

O projeto atende diariamente a 10.000 crianças e idosos nos municípios de Cuiabá e Várzea Grande – MT.

FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS

A Aprosoja, após desenvolver pesquisa com associados, realizou a análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que compreende avaliação de aspectos internos e externos à entidade, tanto positivos quanto negativos. A análise externa tem por finalidade estudar as relações entre a empresa e seu ambiente, identificando as ameaças e as oportunidades, bem como as maneiras de evitar seus efeitos ou aproveitar-se delas. A análise interna representa os pontos fracos e os pontos fortes da organização. Os resultados a seguir são de um workshop de planejamento estratégico da Aprosoja, realizado em maio de 2009, com a presença de diretores, funcionários e delegados de todos os municípios da entidade.

Oportunidades

São as principais situações, forças ambientais que, externas à empresa, podem otimizá-la satisfatoriamente. Como oportunidades que devem ser aproveitadas pela entidade, destacamos as seguintes:

- Arrecadação de verbas com fornecedores e empresas da área para eventos e ações.
- Possibilidade de utilização dos recursos do FACS para investimentos que gerarão renda para a entidade.
- Utilização da força institucional para consolidar plano de longo prazo, contendo os aspectos ambiental, estratégico e financeiro.
- Existência de problemas setoriais que requerem ações associativas.
- Existe a possibilidade da criação de uma contribuição nacional.
- Consolidação do relacionamento da Aprosoja com a Frente Parlamentar da Agropecuária (FPA) no Congresso Nacional.
- Existência de uma entidade nacional (Aprosoja Brasil) para congregar os produtores de soja do País.

Ameaças

São todas as forças externas à organização, que podem, de forma direta ou indireta, inviabilizá-la. Na análise do ambiente externo à empresa, observamos as seguintes ameaças:

- Extinção ou alteração do FACS
- Envolvimento político partidário • Perda de credibilidade pelo desalinhamento entre os porta-vozes
- Distanciamento das bases (produtores)
- Divisões políticas internas

Pontos Fortes

- Alta nota de avaliação pelos produtores (8,1)
- Reconhecimento nacional e internacional pelo trabalho e representatividade
- Material humano qualificado e comprometido, em quantidade adequada às atividades
- Credibilidade com a imprensa
- Legitimidade da diretoria, do conselho de representantes e conselho fiscal na representação de todos os produtores de soja do Estado

- Forma atual de arrecadação dos recursos do FACS, oriunda dos produtores de soja e relação entre FACS e Aprosoja.
- Bom relacionamento institucional com os poderes legislativo e executivo e entidades de diversos setores • Possui estrutura física suficiente às suas atividades
- A Aprosoja é fonte de informação da soja e milho para a imprensa
- Tem capilaridade regionalizada por meio de sua estrutura de núcleos.
- A Aprosoja tem desenvolvido trabalhos para atender a demandas importantes dos produtores de soja: endividamento, meio ambiente, logística, ferrugem, classificação, comercialização, fertilizantes, etc.
- É reconhecida como entidade de apoio e orientação ao produtor
- Agilidade nas tomadas de decisões e sua implementação
- Produtos de comunicação estruturados (SMS, jornal mensal, newsletters, clipping estratégico) Qualificação de associados através de iniciativas como a Academia de Liderança
- Existência de estrutura de apoio parlamentar em Brasília
- Importância da cadeia da soja na economia brasileira

Pontos Fracos

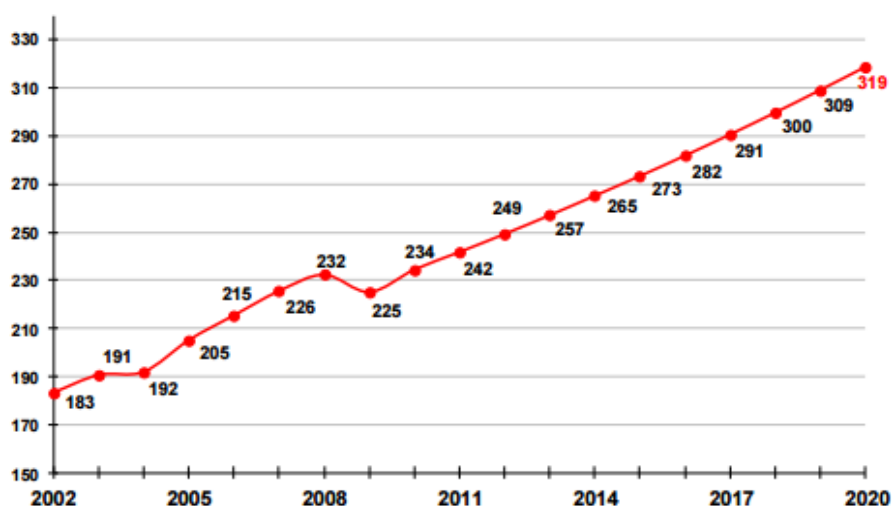
- Comunicação com associados ainda deficiente
- Cadastro deficiente de associados
- Falta de priorização das metas
- Falta de coordenação do trabalho em campo (sintonia entre vice-presidentes, delegados e supervisores de campo)
- Baixa definição das atribuições dos supervisores de campo
- Comunicação com imprensa principalmente reativa e não proativa
- Dependência exclusiva de recursos do FACS
- Falta de ações conjuntas entre as entidades, para exercer lobby na Assembleia Legislativa, no Governo do Estado e no Governo Federal
- Falta de participação dos associados
- Influência de Interesses particulares sobre o coletivo
- Falta de ações conjuntas com outros elos da cadeia
- Alto número de produtores dificulta a comunicação e acesso
- Falta de conhecimento pela maioria dos delegados e dos diretores da visão, missão e outras informações importantes da entidade
- Falta de comprometimento de alguns diretores e delegados com a Aprosoja.
- Imediatismo nas ações e na busca de resultados
- Percepção negativa da sociedade em relação ao produtor de soja
- Dependência de diretores e delegados na coordenação e execução de ações

Percebe-se, através da análise do macroambiente e da análise FOFA, que a Aprosoja está inserida em um ambiente complexo, dinâmico, que oferece tanto oportunidades quanto ameaças. A correta compreensão de todas essas dimensões é imprescindível para que a entidade cumpra com mais eficiência o seu papel.

PERSPECTIVAS FUTURAS

A demanda global por soja deverá crescer significativamente nos próximos 10 anos, segundo previsões que vêm sendo feitas em importantes entidades e consultorias. O crescimento populacional, a melhoria de renda da população de países em desenvolvimento e a urbanização nesses mesmos países são vistos como principais causas deste aumento. A ABIOVE (Associação Brasileira das Indústrias de Óleo Vegetal) estima que a demanda mundial de soja deverá crescer de 234 milhões de toneladas em 2010 para 319 milhões de toneladas em 2020 (Gráfico 2). Já a empresa de consultoria americana Highquest Partners estima que a demanda em 2020 será de 348 milhões de toneladas. Isso significa que o mundo demandará, até 2020, entre 85 e 114 milhões de toneladas adicionais aos atuais 256 milhões de toneladas produzidos. Isso significa adicionar à produção mundial mais que um país equivalente aos Estados Unidos, o principal produtor. O Brasil e, especialmente Mato Grosso, são apontados como os principais centros produtores capazes de atender a parte significativa desse incremento futuro da demanda.

Gráfico 2 – Projeção de Demanda Mundial de Soja



Fonte: ABIOVE (2010)

Segundo projeções mostradas na Tabela 1, o Brasil deverá aumentar sua produção, no melhor cenário, em 26 milhões de toneladas. Isso corresponde a somente 26% do aumento de demanda projetado. Segundo as projeções, tanto da ABIOVE quanto do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), o incremento de área nesse período deve ser de aproximadamente 3,4 milhões de hectares. Parece tímido para um país que tem mais de 170 milhões de hectares de pastagens, chuva, sol e tecnologia de produção.

Para Mato Grosso a situação não é diferente. Apesar de a produção crescer entre 44% e 59% nos próximos 10 anos, até 2020, o aumento de área será somente de 1,5 a 2,3 milhões de hectares, segundo o IMEA. Apesar de o Estado dispor de mais de 25 milhões de hectares de pastagens, a incorporação dessas áreas está limitada pelo acesso ao crédito, melhoria da rentabilidade da pecuária, ausência de aptidão agrícola em muitas regiões, falta de logística adequada e principalmente de uma política agrícola que dê segurança ao empreendedor. Todas as projeções consideram crescimento quase nulo em áreas de vegetação nativa, devido à grande pressão pública e privada contra essas práticas no País.

Tabela 1 - Comparativo de Projeções de Produção de Soja - Brasil e MT

	2009/2010			2019/2020			Crescimento			
	Área	kg/ha	Produção (MM Tons)	Projeção	Área	kg/ha	Produção (MM Tons)	Produção (Cresc. Total)	Taxa Cresc. Área	Taxa Cresc. Kg/ha
BRASIL	23,47	2,93	68,69	ABIOVE	26,90	3,49	94,00	37%	3,19%	1,76%
				MAPA	26,85	3,05	81,95	19%	1,78%	0,40%
MATO GROSSO	6,22	3,02	18,77	IMEA 1	7,77	3,48	27,07	44%	3,73%	1,43%
				IMEA 2	8,56	3,48	29,83	59%	4,74%	1,43%

Fonte: MAPA, ABIOVE E IMEA

Ao mesmo tempo, grandes fundos vêm demonstrando crescente interesse em produzir e/ou adquirir terras agrícolas no País. Esses fundos, geralmente com capital externo captado a longo prazo, estão se preparando para fazer massivos investimentos em compra de terras, conversão de pastagens em terras agrícolas, além de máquinas e benfeitorias. Muitos certamente optarão pelo arrendamento de terras também. Essas corporações implantarão avançados modelos de gestão, que aliados a baixo custo de capital, tecnologia de ponta e principalmente escala de produção, trarão enormes vantagens competitivas. Essas mudanças estruturais no setor de produção poderão acelerar o processo de aumento de área de Estados como Mato Grosso e o MAPITOBA (Maranhão, Piauí, Tocantins e Bahia).

Outro aspecto importante quando analisamos projeções futuras de produção de uma determinada cultura é certamente a produtividade. Apesar dos avanços em biotecnologia, a taxa de crescimento da produtividade no mundo nos últimos 10 anos é de somente 1,35% ao ano, enquanto no Brasil é de 1,95% ao ano. Entretanto, bilhões de dólares são investidos anualmente por empresas como Monsanto, Basf, Dow, Syngenta e Dupont, entre outras. É esperado para um futuro um papel cada vez mais importante da biotecnologia. A tabela 2 a seguir mostra os eventos de biotecnologia já aprovados para o Brasil. Desses, somente um tem cultivares sendo produzidas comercialmente ainda. O aumento da disponibilidade de eventos biotecnológicos poderá continuar a ser um grande divisor de águas no setor, propiciando ganhos crescentes de produtividade.

Recentemente a Aprosoja e o CESB (Comitê Estratégico Soja Brasil) lançaram o desafio nacional de passarmos de uma produtividade média brasileira de 2,9 mil quilos por hectare (kg/ha) para 4 mil kg/ha em 10 anos e Mato Grosso tem potencial de sair da média de 3 mil kg/ha para 4 mil kg/ha. Esse incremento poderá ser alcançado com a intensificação de pesquisas, extensão, uso de biotecnologia e gestão.

Tabela 2 – Comparativo de Projeções de Produção de Soja – Brasil e MT

Empresa	Nome Comercial	Características	Data de Aprovação	Número de Cultivares Registradas
Monsanto	Roundup Ready	Tolerância a glifosato	1998 / março 2005*	262
BASF/Embrapa	Cultivance	Tolerância a imidazolinone	dezembro 2009	0
Bayer	Liberty Link	Tolerância a glufosinato de amonia	fevereiro 2010	0
Bayer	Liberty Link	Tolerância a glufosinato de amonia	fevereiro 2011	0
Monsanto	BT RR2	Resistência a insetos (lepidoptera) e tolerância a glifosato	agosto 2010	0

Outro aspecto importante que definirá os rumos futuros do Estado é a infraestrutura logística. A logística tem um peso importante sobre os resultados econômicos obtidos com a produção de soja, tanto que o frete já responde por cerca de 40% do custo operacional de produção por tonelada transportada até o porto. Boa parte dos aportes financeiros para expandir a produção de soja poderá vir dos ganhos adicionais obtidos com uma logística de transporte eficiente da soja no Brasil Central. Uma parcela da economia advinda da redução do gasto com transporte poderá gradativamente ser transformada em desembolsos para a soja poder ocupar áreas de pastos. Para isso, é fundamental o investimento em novos modais como hidroviário e ferroviário e também a ampliação de rodovias asfaltadas, como as BRs 163, 158 e 242.

Mato Grosso precisa preparar-se para ampliar o potencial competitivo e, assim, aproveitar mais essa janela de oportunidade que está sendo aberta com o aumento da demanda mundial por alimentos. Porém, além da infraestrutura de logística de transporte e de armazenamento, o Estado tem que resolver o impasse da legislação ambiental e a questão do endividamento rural para que a atividade agrícola continue trazendo benefícios à população e possa dar renda ao produtor.

Com o fortalecimento da agricultura, uma nova fase de industrialização no Estado entra na rota dos benefícios mundiais alcançados com a agregação de valor quando, por exemplo, a produção de carnes é levada para onde existe uma oferta maior de matéria-prima, como soja e milho, para a fabricação de ração para engorda animal. Isso já vem acontecendo em Mato Grosso, com novas plantas de grandes frigoríficos migrando do sul para o centro-oeste do país. Tal decisão das empresas, além de fazer sentido do ponto de vista da logística, tem a vantagem em relação à matriz energética brasileira, que é formada por fontes renováveis de geração de energia elétrica nas unidades fabris, ao contrário de muitos países que utilizam fontes fósseis.

Mas os resultados positivos da verticalização da produção em Mato Grosso vão além da agregação de valor ao produto, pois impactam fortemente na questão social, com geração de empregos em toda a cadeia produtiva, e na questão ambiental e climática.

É preciso ponderar que a agregação de valor significa emitir menos dióxido de carbono (CO₂) na atmosfera. Na relação de equivalência, se deixamos de exportar cinco navios com grãos para embarcarmos um navio com carne, reduziremos o tráfego de caminhões nas estradas e a utilização dos modais de transporte tanto nos países de origem, quanto nos de destino. O Brasil tem vocação para produzir mais de maneira estruturada e sustentável e Mato Grosso ocupa uma posição estratégica por reunir todas as condições naturais necessárias para, cada vez mais, produzir com sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Planejamento Estratégico Aprosoja 2007/2009.

Aprosoja – Um Estudo Exploratório – Pesquisa quantitativa com os produtores de soja de Mato Grosso – Julho de 2008

Aprosoja Mapa Estratégico 2010/2015

Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso (Aprosoja) – www.aprosoja.com.br

Associação Mato-Grossense dos Produtores de Algodão (Ampa) – www.ampa.com.br

Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (Abrapa) – www.abrapa.com.br

Associação Brasileira de Marketing Rural & Agronegócio – <http://www.abmra.org.br>

Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso – www.famato.org.br

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – www.agricultura.gov.br

Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) – www.conab.gov.br

Embrapa – Sistema de Alerta (Ferrugem) – <http://www.cnpso.embrapa.br/alerta>

Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária (IMEA) – www.imea.com.br

Fundo de Apoio à Cultura da Soja – www.facsmt.com.br

Agricultural Stewardship Association – <http://www.agstewardship.org>

Associação Argentina de Consórcios Regionais de Experimentação Agrícola (AACREA) – <http://redcrea.org.ar>

Vetor Pesquisas – <http://www.vetorpesquisas.com.br>