

Supply Chain no Agronegócio e o papel das Associações



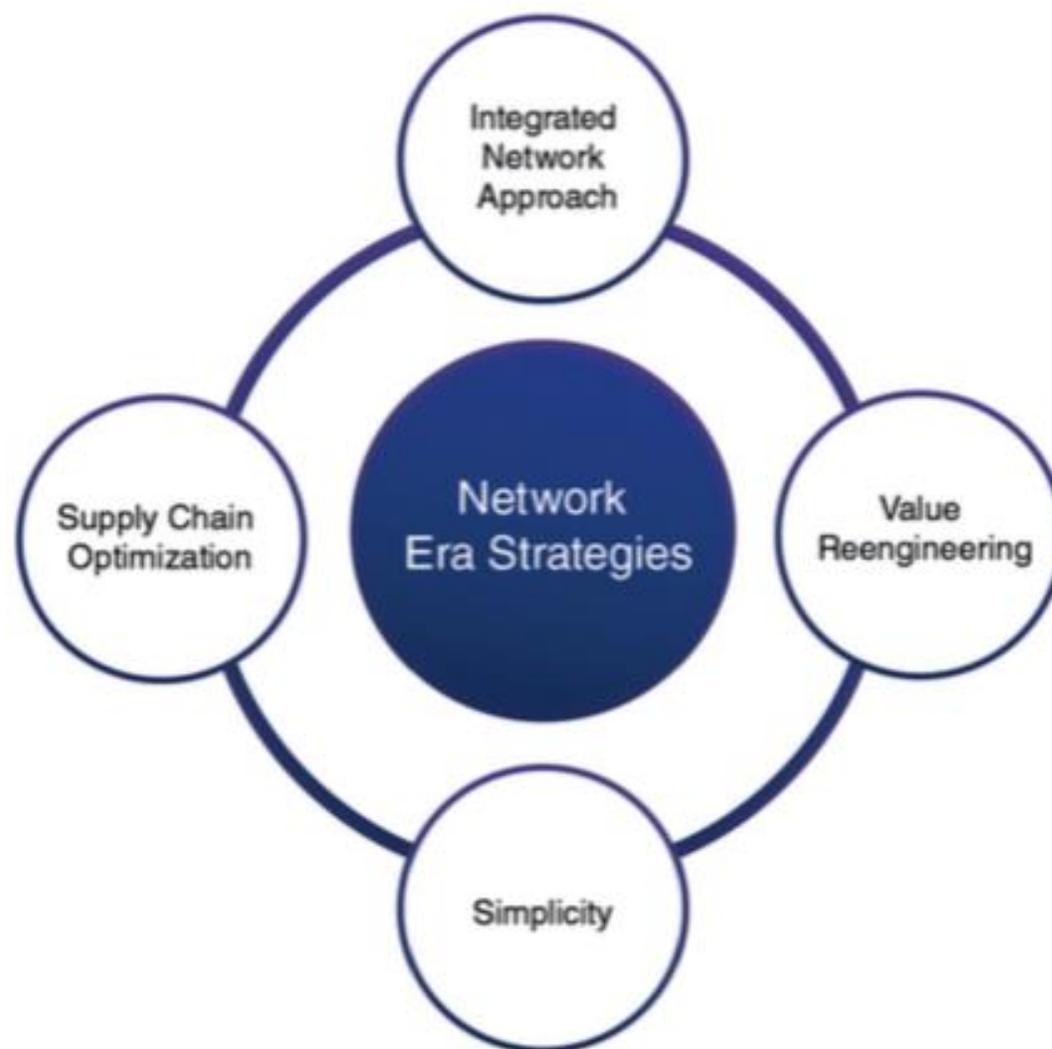


Figure 37.1 Networks era strategies.

Table 37.1**Integrated Strategies for Competition**

| Integrated Strategies for Competition | Important Topics |
|--|---|
| 1 - Integrated Network Approach | <ul style="list-style-type: none">✓ Companies are not isolated;✓ They operate in a complex network, interacting with suppliers, buyers, consumers, competitors, government and other agents;✓ What happens in the external environment affects the company. |
| 2 - Supply Chain Optimization | <ul style="list-style-type: none">✓ Companies need to look at their supply chains to try to reduce costs;✓ Try to find substitute products or ingredients that fits their criteria;✓ To establish safe, secure and continuous supply chains;✓ Minimize inventories and losses due to transport inefficiencies and redundancies;✓ Think in terms of rationalizing packaging costs. |
| 3 - Marketing (value re-engineering and simplicity) | <ul style="list-style-type: none">✓ Companies have to be looking at their product line with a perspective of "how to capture more value";✓ Companies should have a clear target when they launch a new product;✓ "Simplicity" is the word for the new era;✓ Have a very clear consumer focus; communications (advertisement and others) should be done with a deep understanding of its costs and impacts. |

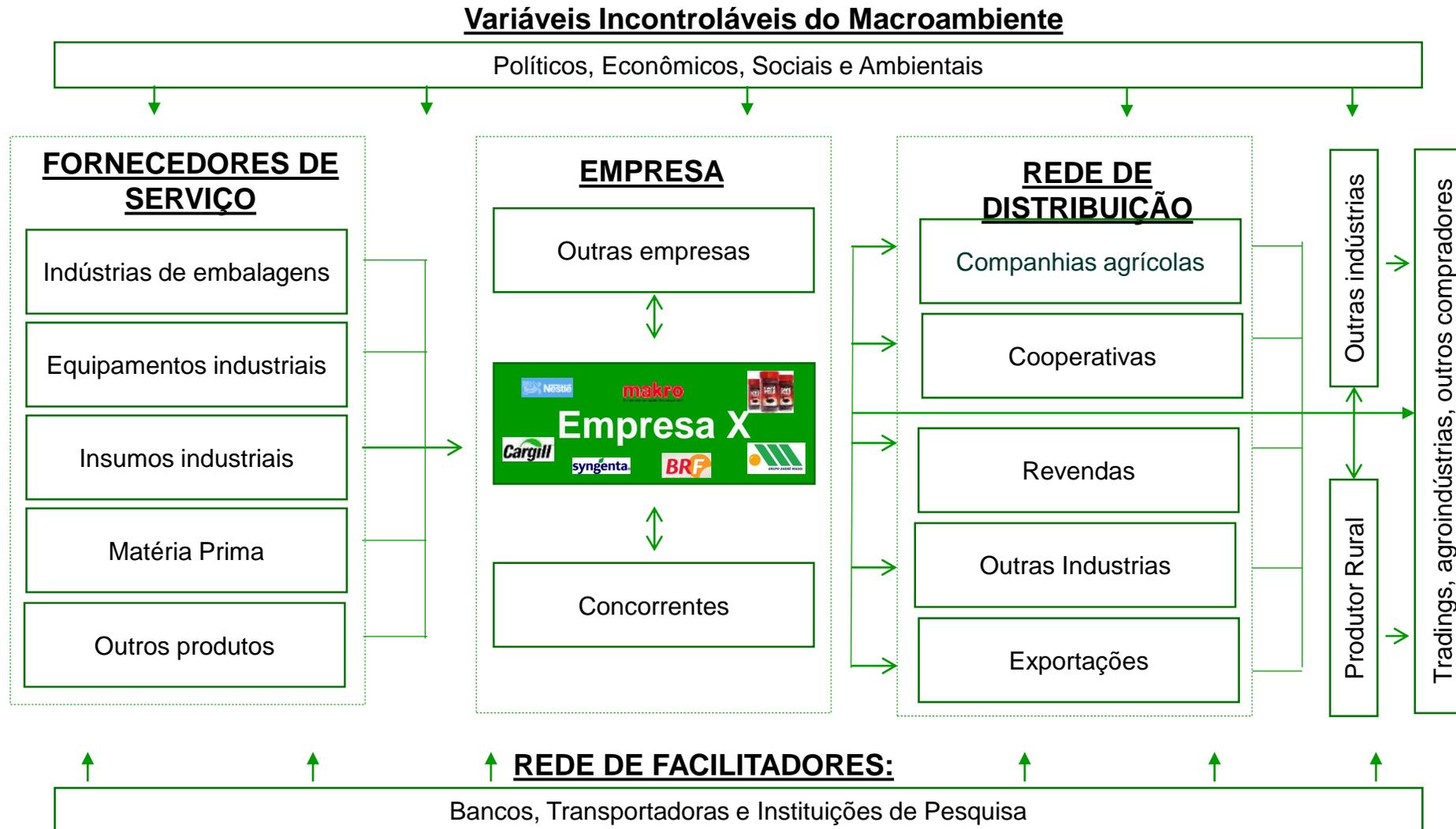
A Rede de Negócios da Empresa

EMPRESA

| | |
|--------------------------|----------------|
| Dep. Industrial | Contabilidade |
| Dep. Comercial | Administrativa |
| Supply Chain | TI |
| RH | Logística |
| Manutenção e Conservação | Jurídico |
| P&D | Marketing |

Fonte: Rafael Bordonal Kalaki

A Rede de Empresas



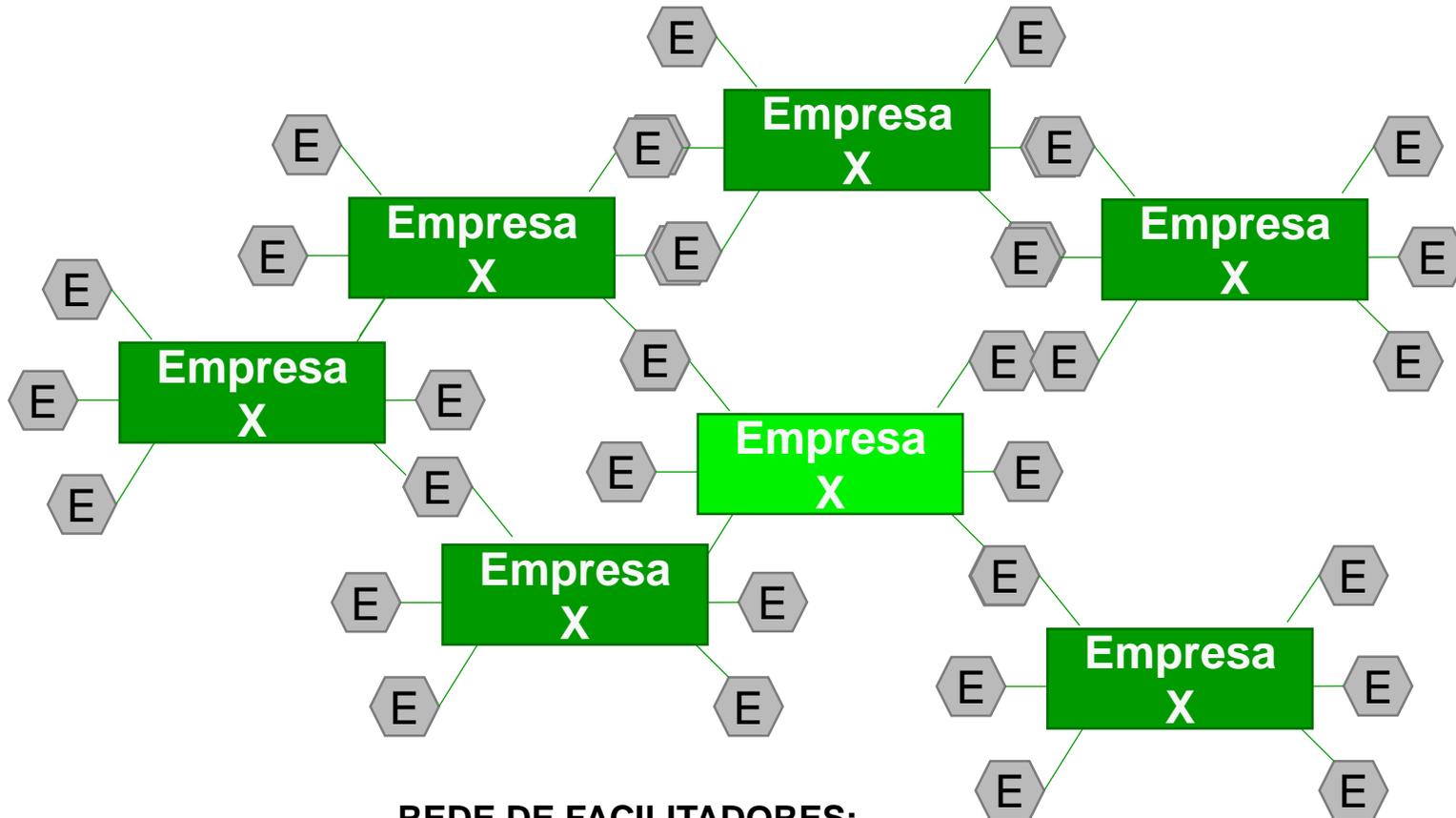
Fonte: Rafael Bordonal Kalaki

NetChains - Lazzarini et al. (2001)

- São as Redes das Redes de empresas

Variáveis Incontroláveis do Macroambiente

Políticos, Econômicos, Sociais e Ambientais



REDE DE FACILITADORES:

Bancos, Transportadoras e Instituições de Pesquisa

Fonte: Rafael Bordonal Kalaki

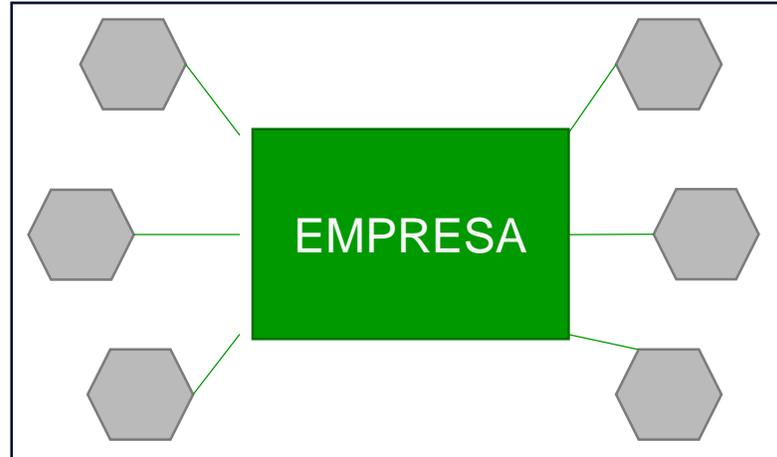
Variáveis Macroambientais que Afetam Empresa

POLÍTICOS

- Estrutura política e Legal
- Estabilidade política
- Legislação trabalhista
- Regulamentação do comércio exterior

ECONOMICOS

- Taxa de juros
- Linhas de crédito
- Endividamento
- Câmbio
- Desempregos
- Custos de produção
- Tendências de crescimento
- Níveis de investimento
- Blocos comerciais



TECNOLÓGICOS

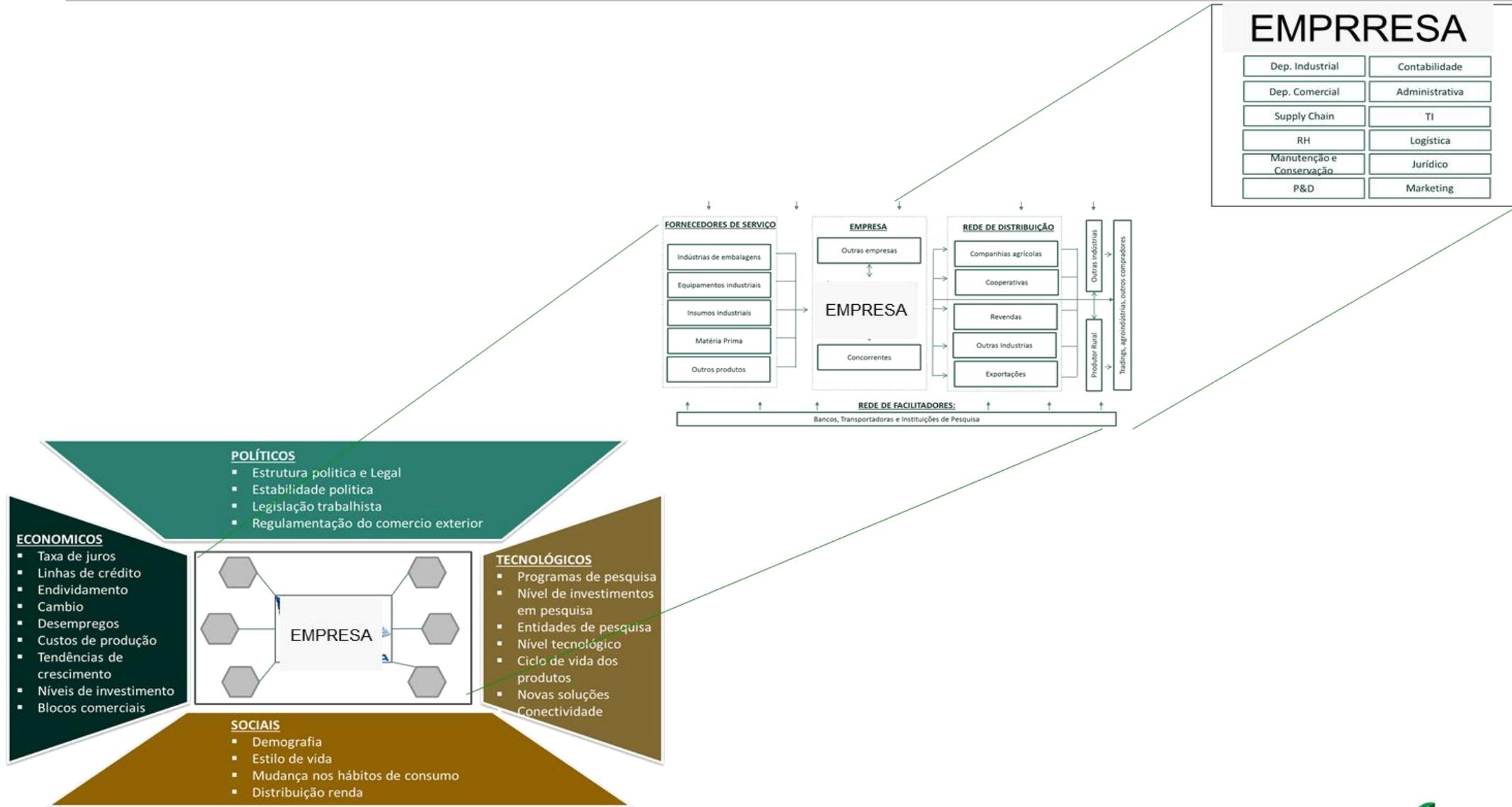
- Programas de pesquisa
- Nível de investimentos em pesquisa
- Entidades de pesquisa
- Nível tecnológico
- Ciclo de vida dos produtos
- Novas soluções
- Conectividade

SOCIAIS

- Demografia
- Estilo de vida
- Mudança nos hábitos de consumo
- Distribuição renda

Fonte: Rafael Bordonal Kalaki

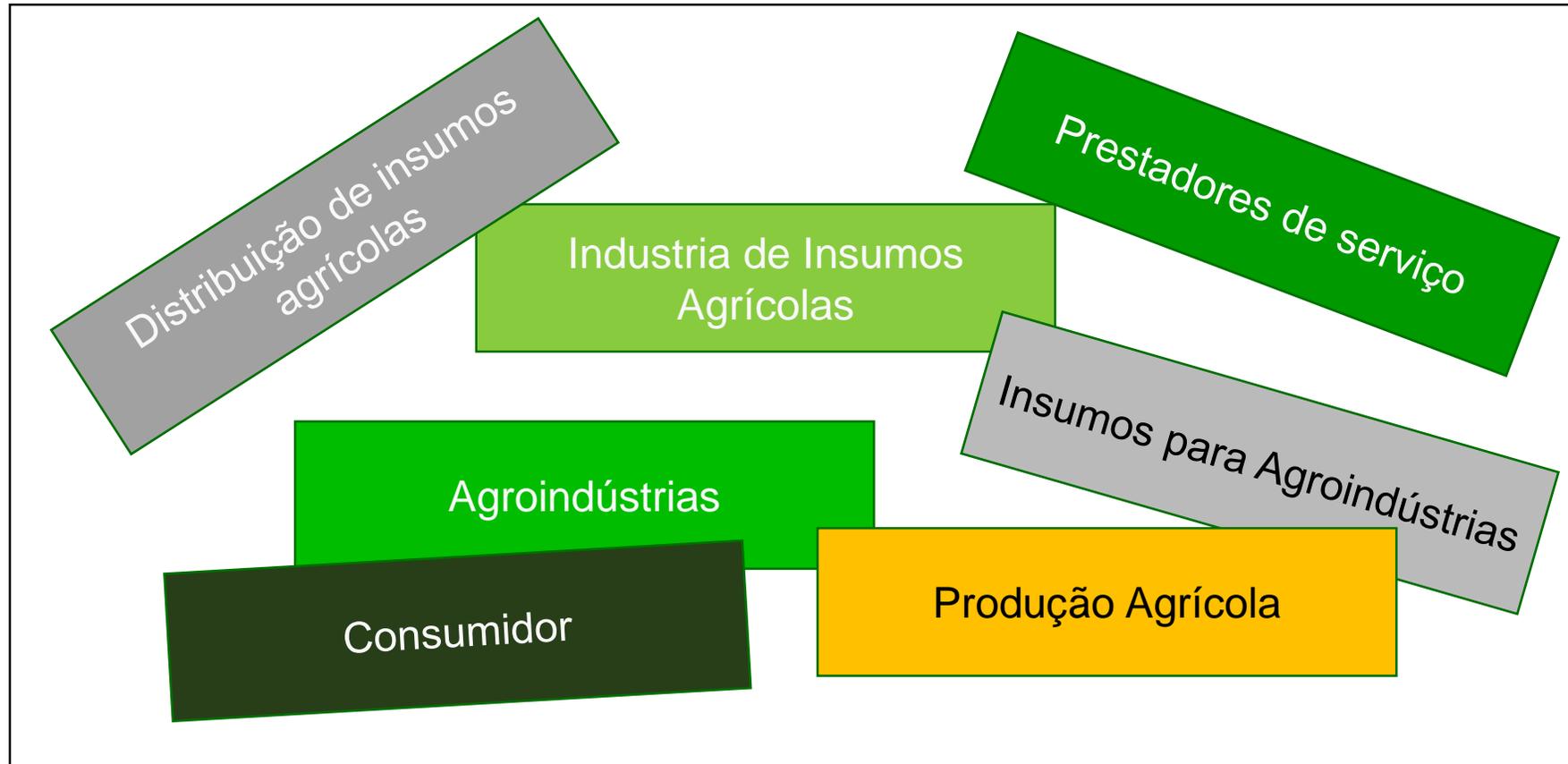
Variáveis Macroambientais que Afetam Empresa



E no Agro?

Conceitos Básicos: Agronegócio

- Davis e Goldberg (1957) :
“soma total de todas as operações que envolve a **produção, processamento e distribuição de alimentos e fibras**”



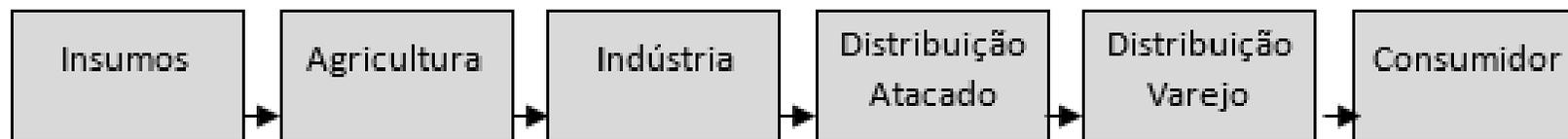
E no Agro?

- Conceito de redes empresariais também se aplica – Redes Agroalimentares
- Conceitos que consideram setores inteiros e não apenas empresas específicas (ex: setor da cana de açúcar; setor de carne bovina)

Conceitos Básicos

- **Sistemas Agroindustriais (SAGs)- Redes Agroalimentares:**
 - Conjunto de agentes e operações envolvidos na produção, processamento, distribuição e comercialização de um produto agroindustrial e seus derivados
 - Considera relações horizontais, verticais, laterais, etc.
 - **Foco nas transações, modelo de governança, encadeamento entre elos**

Ambiente organizacional: Associações, Informações, Pesquisa, Finanças, Cooperativas,
Firmas



Ambiente Institucional: Cultura, Tradições, educação, Costumes, Leis, Regulamentos

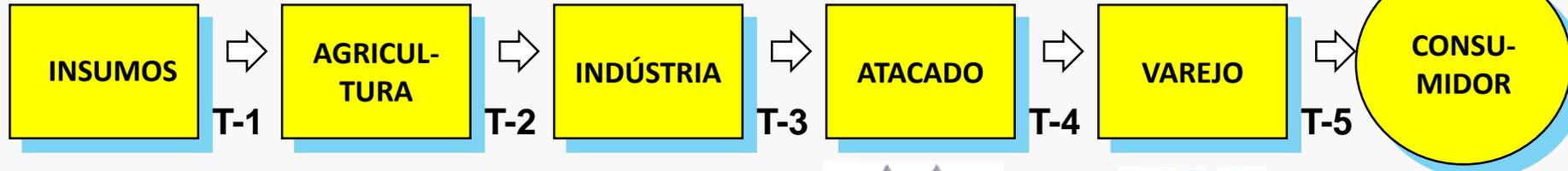
Modelo de SAG - Sistema Agroindustrial

AMBIENTE INSTITUCIONAL: APARATO LEGAL, TRADIÇÕES, COSTUMES

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS , PESQUISA, FINANCEIRAS, COOPERATIVAS

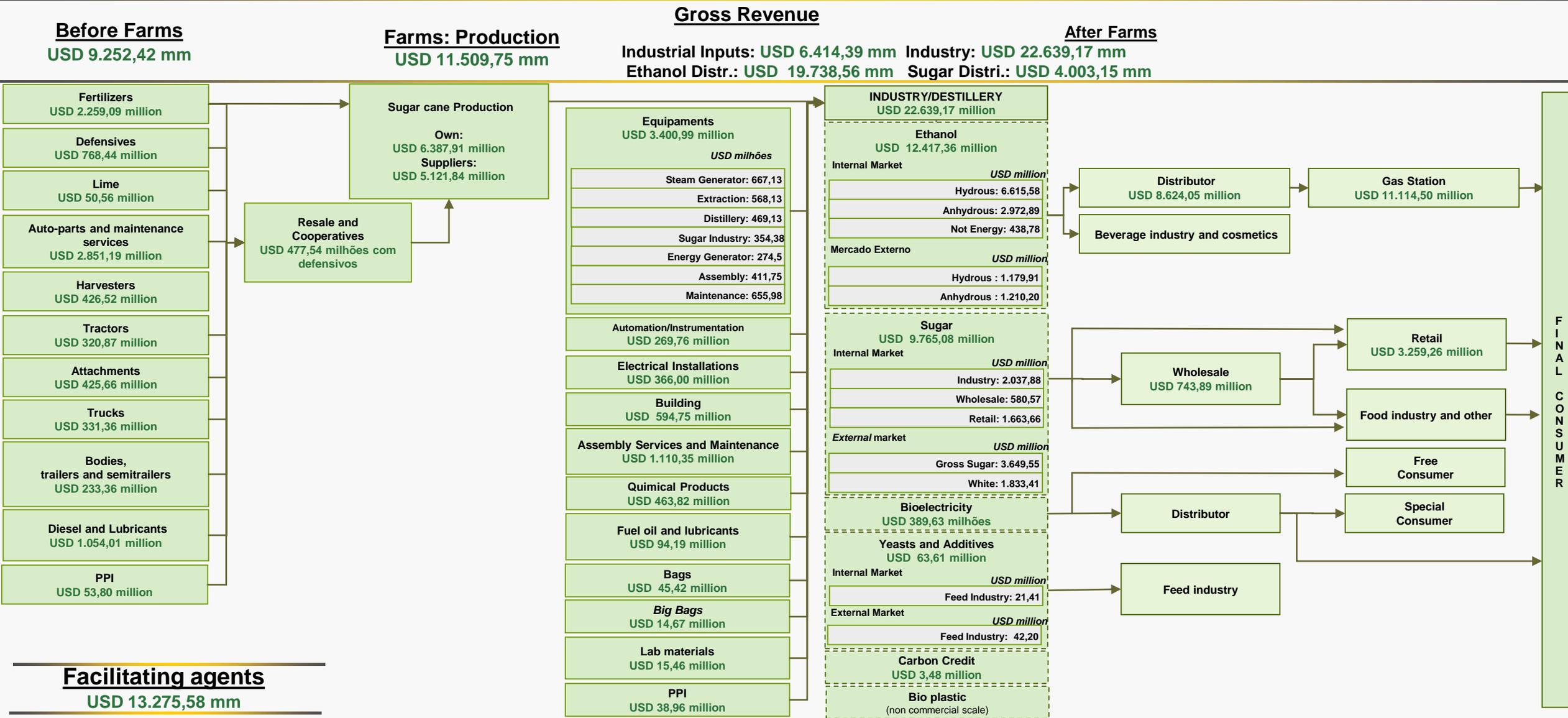


Quem Coordenará o Sistema Agroindustrial?



SUGAR-CANE CHAIN IN BRAZIL

GDP in 2008: USD 28 billion; Financial Movement of the Chain in one year: US\$ 86 billion



1- South Center region. 2- Exports by Portos de Santos e Paranaguá. 3 e 4 - Only São Paulo state.

O que é Supply Chain?

Conceito de Supply Chain

Universidade do Arizona

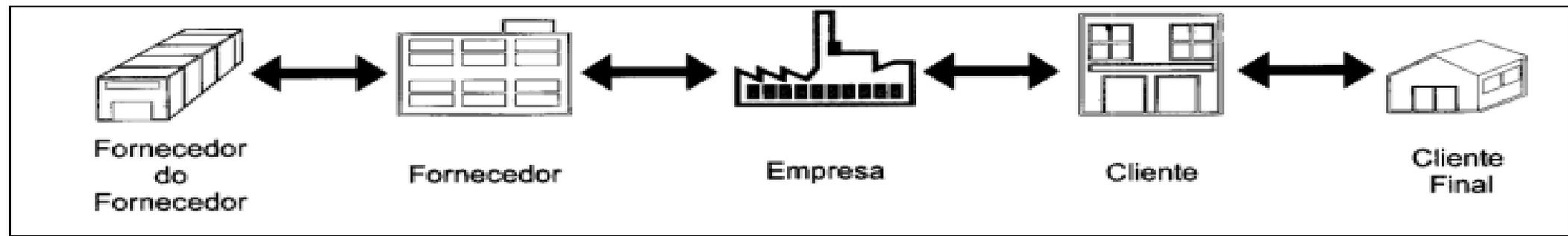
- <https://www.youtube.com/watch?v=E1viFYWocGU>

Conceito de Supply Chain

- Beamon e Ware (1998)

“conjunto integrado de funções de negócios que abrange todas as atividades de aquisição de matéria-prima até a entrega do produto ao cliente final”

Representação de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Pires (1998).

Conceito de Supply Chain

- Supply Chain pode ser entendido como a **integração da empresa** com todas as firmas da cadeia de suprimentos, onde fornecedores, clientes e provedores externos de meios logísticos **compartilham informações e planos necessários para tornar o canal mais eficiente e competitivo**, sendo este relacionamento considerado mais aprofundado e detalhado do que na tradicional e complicada relação comprador/vendedor.
- REFERÊNCIA MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI. Fernando P. Administração da Produção. São Paulo : Saraiva, 5ª Ed., 2006.

Conceito de Supply Chain

- Quando empresas se preocupam somente com próprios interesses, ignorando seus parceiros, podem acabar tendo desempenho deficiente
- cadeia de suprimentos se estende por várias funções e por muitas empresas, as quais têm prioridades e objetivos
- Por isso:
 - devem estar alinhadas, na mesma direção e sentidos, para que a cadeia possa entregar aos consumidores os produtos ou serviços de forma rápida e com a relação custo-benefício adequada
 - Levar em consideração: o risco, os custos e a recompensa da prática de negócios - distribuídos de maneira justa dentro dessa rede.

Objetivos do Supply Chain

- Reduzir custos de fornecimento
- Reduzir tempo total
- Aumentar as margens dos produtos
- Aumentar a produção
- Melhorar o retorno de investimentos

Conceito de Supply Chain Management

- A gestão da cadeia de abastecimento ou supply chain management corresponde às práticas de gestão que são necessárias para que todas as empresas agreguem valor ao cliente desde a fabricação dos materiais, passando pela produção dos bens e serviços, a distribuição e a entrega final ao cliente.
- REFERÊNCIA MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI. Fernando P. Administração da Produção. São Paulo : Saraiva, 5ª Ed., 2006.

Algumas peculiaridades:

- outros setores industriais cuja produção ocorre em ambientes de ciclo fechado e controlado
- Necessidade de recursos naturais incontrolláveis
 - Clima
 - alto risco de rendimento, tanto em termos de quantidade produzida como em relação à qualidade na entrega
 - escassez de matérias-primas
- expectativas de segurança dos alimentos por parte de varejistas e consumidores

- Necessidade de coordenação da cadeia - diferentes e independentes elos
- controle dos variados fornecedores, ou seja, torna-se fundamental a criação das melhores condições para otimizar a governança da cadeia como um todo
- Coordenação - pode proporcionar o aumento da produtividade e contribuir significativamente para a redução de custos
- Deve-se

Cerca de 80% das empresas de agronegócio apostam na transformação digital em suas cadeias de suprimentos, segundo estudo da LLamasoft

📅 25/04/2019 👤 truckbrasil73 📁 Logística

Estudo reúne principais players do mercado para discutir os desafios e oportunidades do supply chain em suas operações

São Paulo, abril de 2019 – A LLamasoft, líder mundial em soluções de Supply Chain e Tomadas de Decisões, realizou, no segundo semestre de 2018, uma pesquisa sobre os desafios e oportunidades das cadeias de suprimentos no setor de agronegócio. Com o apoio da Ciclo e da Nexus Partners, a companhia reuniu cerca de 70 grandes empresas atuantes no segmento, com faturamento acima de R\$1 bilhão, para participarem do estudo intitulado ‘Desafios e Oportunidades do Supply Chain no Agronegócio’.



Tabela 1. Etapas importantes na estruturação das cadeias de suprimentos

| Etapas | Especificidades |
|-------------------------------------|---|
| 1. Identificação dos agentes | Transações entre agentes identificados e que manifestam o desejo de continuar na relação são mais confiáveis e menos susceptíveis ao oportunismo. |
| 2. Desenvolvimento de parcerias | As parcerias efetuadas ao longo dos diferentes elos diminuem riscos e investimentos. |
| 3. Definição de contratos flexíveis | Contratos de longa duração, muitas vezes informais, renegociáveis e flexíveis. |
| 4. Livre fluxo de informações | As informações predominantemente fluem nos dois sentidos da cadeia, não se limitando somente a quantidades e preços. |
| 5. Padronização de ações | Cada cadeia procura transacionar sob a sua lógica e com padrões definidos. |
| 6. Resolução dos conflitos | Os conflitos são, predominantemente, resolvidos entre as partes. |
| 7. Construção de uma marca | As transações dentro de uma mesma cadeia são orientadas, prioritariamente, por um objetivo único. |
| 8. Compartilhamento dos lucros | Os benefícios advindos de esforços cooperados acabam de forma direta ou indireta sendo repassados aos membros de toda a cadeia. |

1 Understand the Company's Integrated Supply Chain Structure

- ✓ Major inputs (products or services) purchased or internally produced;
- ✓ Costs involved (procurement costs, handling, transaction costs, stocks);
- ✓ Way that the transactions are done (governance forms, like contracts, markets and other forms).

2 Market Analysis of Major Inputs

- ✓ Number of suppliers, products, brands, channels, prices;
- ✓ Concentration of suppliers;
- ✓ Selling behavior of suppliers (transactions);
- ✓ Services offered by suppliers;
- ✓ Locations;
- ✓ Major macro-environmental risks.

3 Diagnosis of Each Input of Company's Integrated Supply Chain

- ✓ Company acquires x market characteristics;
- ✓ Resources given x benefits;
- ✓ Single supplier x multiple suppliers
- ✓ Degree of sophistication of the relationships;
- ✓ Vulnerabilities and risks;
- ✓ Degree of dependence on specific suppliers;
- ✓ Priority list for interventions;
- ✓ Long term goals of the Company and traditions;
- ✓ Internal resistance to change (cultural aspects and barriers).

4 Proposal of a Governance Structure for Each Input

- ✓ Analyze economics and margins and value capture possibilities;
- ✓ Specialization gains;
- ✓ Reversibility if needed (technology switch) and adaptability;
- ✓ Building entry barriers for competitors;
- ✓ Promote development and inclusions and with this accessing public credit lines

5 Building the Contract (Relationship)

- ✓ Negotiation and how to consider macro-environmental changes;
- ✓ Regulation of products, services, communications, payment and information flows;
- ✓ Analysis of specific investments needed and the risks associated to these investments
- ✓ How to promote incentives and share results of competitiveness gains.

6 Management of the Relationship

- ✓ Governance forms, with boards and external evaluation committees;
- ✓ Search for continuous transactions costs reductions;
- ✓ Sharing benefits of experience curve and innovation gains and sharing;
- ✓ Continuous benchmark process and evaluation of alternatives;
- ✓ Bringing motivation and avoiding the risk of accommodation;
- ✓ Sharing open communication platforms;
- ✓ Flexibility and responsiveness improving services and support;
- ✓ Promoting networking and cooperation for learning and benchmarking;
- ✓ Permanently increasing trust.

In What Should We “Think About” When Developing Our *Supply Chain*

| COST | RELATIONSHIP | OTHER DIFFERENTIAL |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ % of inputs in total production cost ✓ Knowledge/technology ✓ Global Sourcing ✓ Scale in Buying ✓ Efficiency of suppliers ✓ Innovation ✓ Competition of suppliers ✓ Avoid supplier concentration dependence ✓ Quality/security ✓ Inbound logistics | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Collaboration ✓ Coordination (flexibility and responsiveness) ✓ Transaction costs ✓ Information Flow ✓ Simplicity ✓ Control/predictability ✓ Year round supply ✓ Look at the best (brands of suppliers) ✓ Fairness ✓ Ethics and behavior of suppliers (supplier code of conduct) ✓ Stimulate benchmarking ✓ Building committee ✓ Trust | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Stimulating inclusion ✓ Certifications ✓ Direct connection ✓ Buying local ✓ Environmental issues (energy, water, carbon, waist) ✓ Social issues of suppliers (treating employees, community, etc.) |

Alguns exemplos















Carrefour estreia blockchain para rastreio de alimentos

Tecnologia permitirá que consumidores tenham acesso a detalhes sobre procedência de produtos por meio de QR Code



DESDE A ORIGEM ATÉ NOSSAS LOJAS, CADA NORMA É RESPEITADA E CADA PASSO MONITORADO.

Pode confiar de olhos fechados: no Carrefour, você encontra alimentos orgânicos de verdade.

APAS Show 2018

Carrefour atinge 95% de adesão em programa de rastreabilidade

24 de maio de 2018 APAS Show 0 comentários APAS Show, APAS Show 2018, Carrefour, programa de rastreabilidade

Gosto 6 Tweetar Salvar Partilhar 1

O RAMA, criado pela ABRAS, atua no suprimento de pequenos, médios e grandes produtores, distribuidores e supermercadistas

Desde 2010, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) mantém o programa de rastreabilidade e monitoramento de alimentos ("RAMA"), que conta com a adesão voluntária associações estaduais e empresas supermercadistas, produtores e distribuidores de alimentos perecíveis.



abras
Brasil



O QUE O SELO REPRESENTA ?



Responsabilidade Social



Respeito ao meio ambiente



Produzidos nas melhores regiões



Processos monitorados

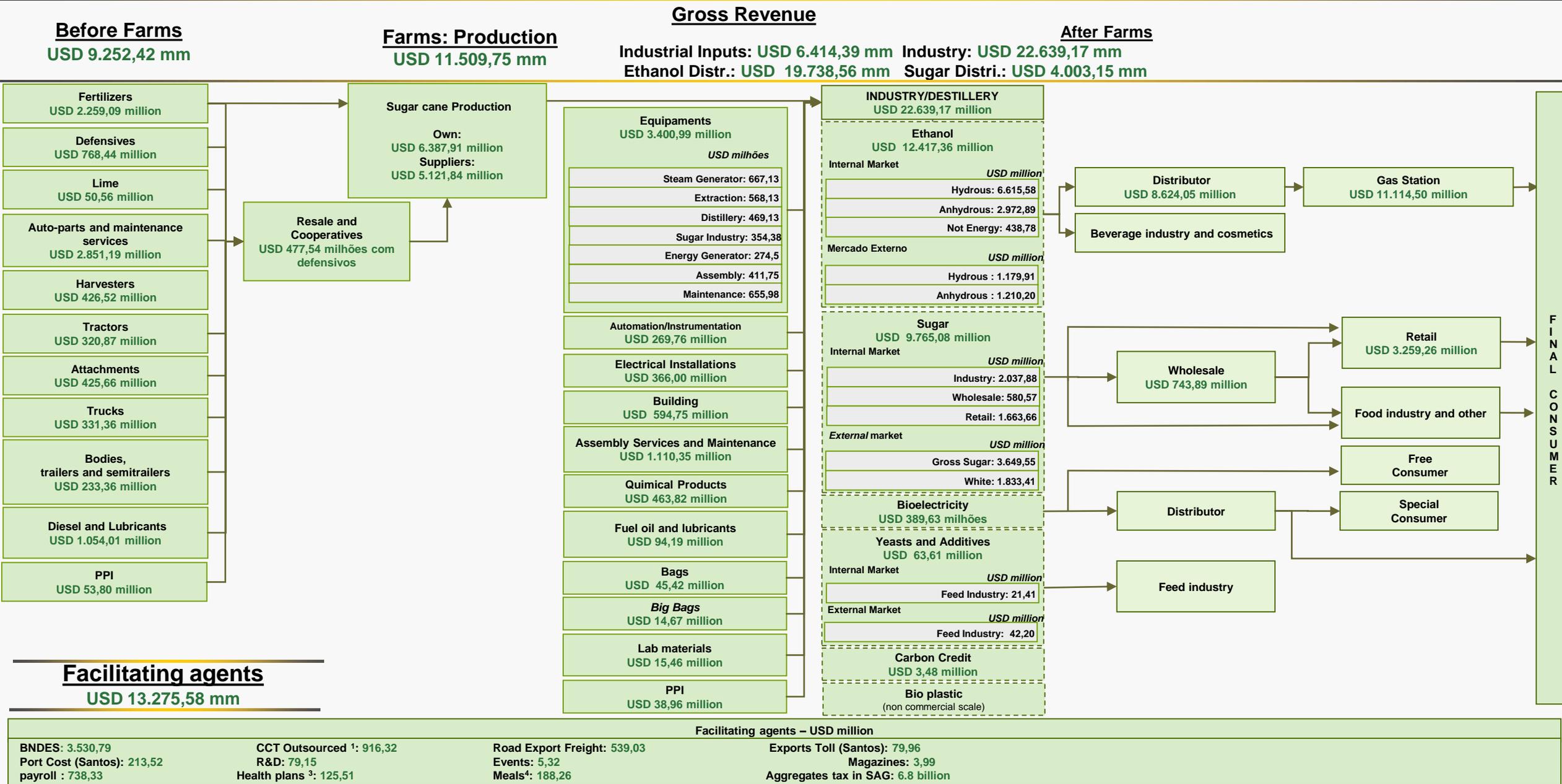


Respeito ao bem estar animal

E na Cana?

SUGAR-CANE CHAIN IN BRAZIL

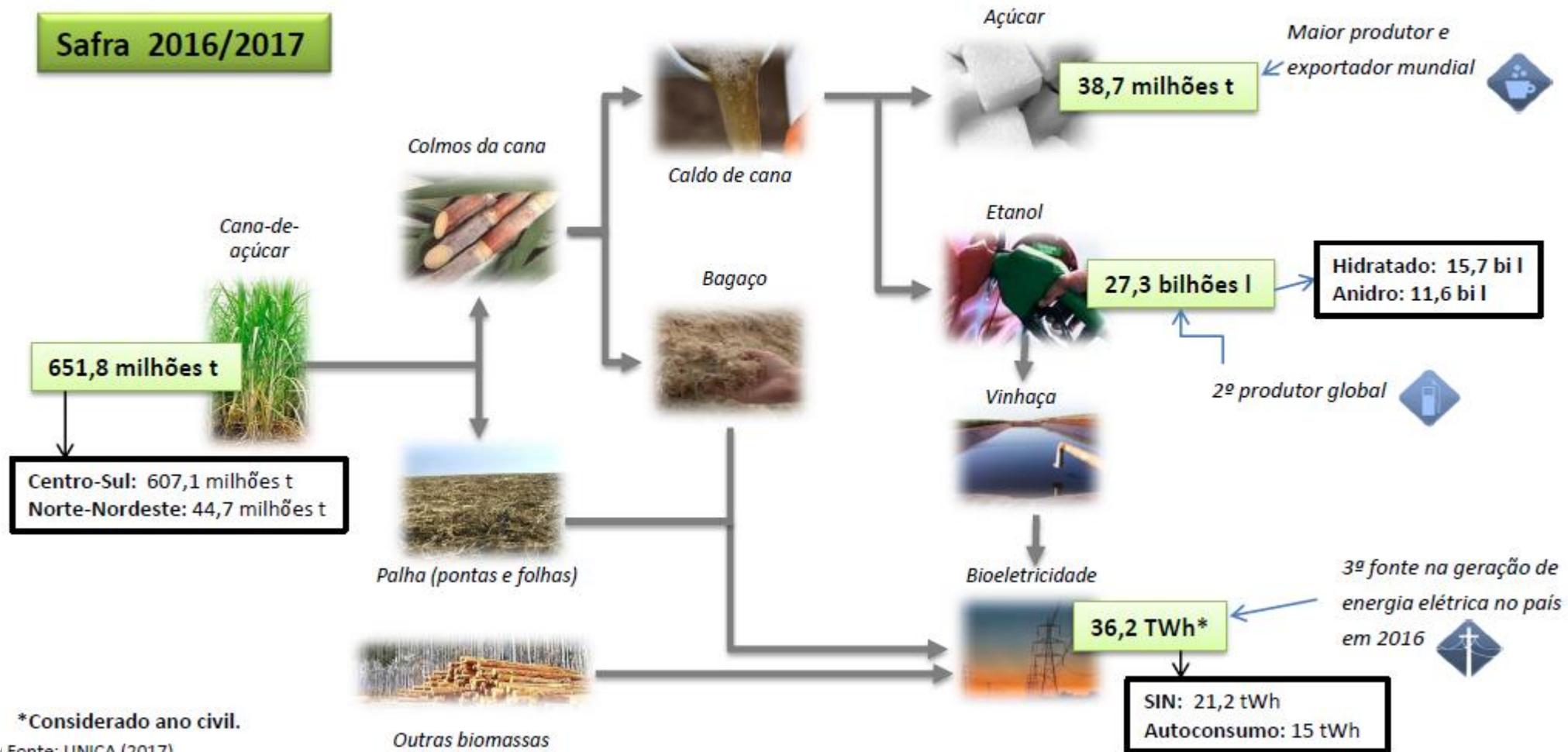
GDP in 2008: USD 28 billion; Financial Movement of the Chain in one year: US\$ 86 billion



Cadeia da Cana de Açúcar

Principais produtos da cana-de-açúcar

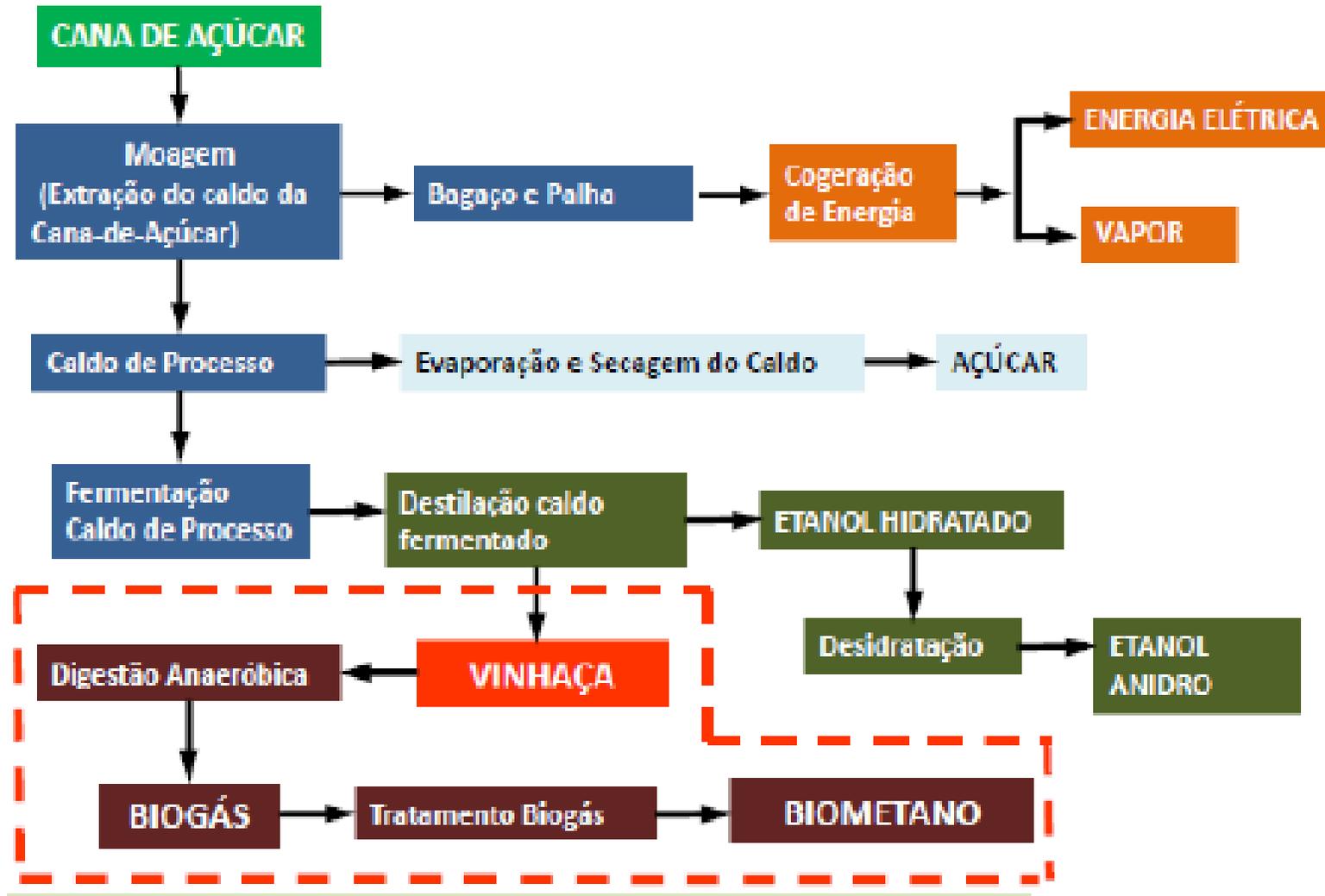
Safra 2016/2017



*Considerado ano civil.

Ww Fonte: UNICA (2017).

Os principais produtos e processos da cana-de-açúcar





A green Activia yogurt bottle with an 'I'm green' label. The bottle is shown against a background of sugarcane stalks. A circular inset shows a close-up of the sugarcane stalks. The text 'I'm green' is prominently displayed in a green circle. Below the bottle, there is a paragraph of text in Portuguese and the logos for Danone and Braskem.

I'm green

Activia com selo I'm green.
Assim, o verde não fica só na embalagem.

A parceria entre a Danone e a Braskem permitiu o desenvolvimento da primeira embalagem de iogurte leita de plástico verde no Brasil. Uma tecnologia que utiliza matéria-prima de fonte renovável, a cana-de-açúcar, e contribui para a redução dos gases de efeito estufa.

Um diferencial de produto que faz a diferença para a natureza.

Para mais informações, acesse: www.braskem.com.br/plasticoverde

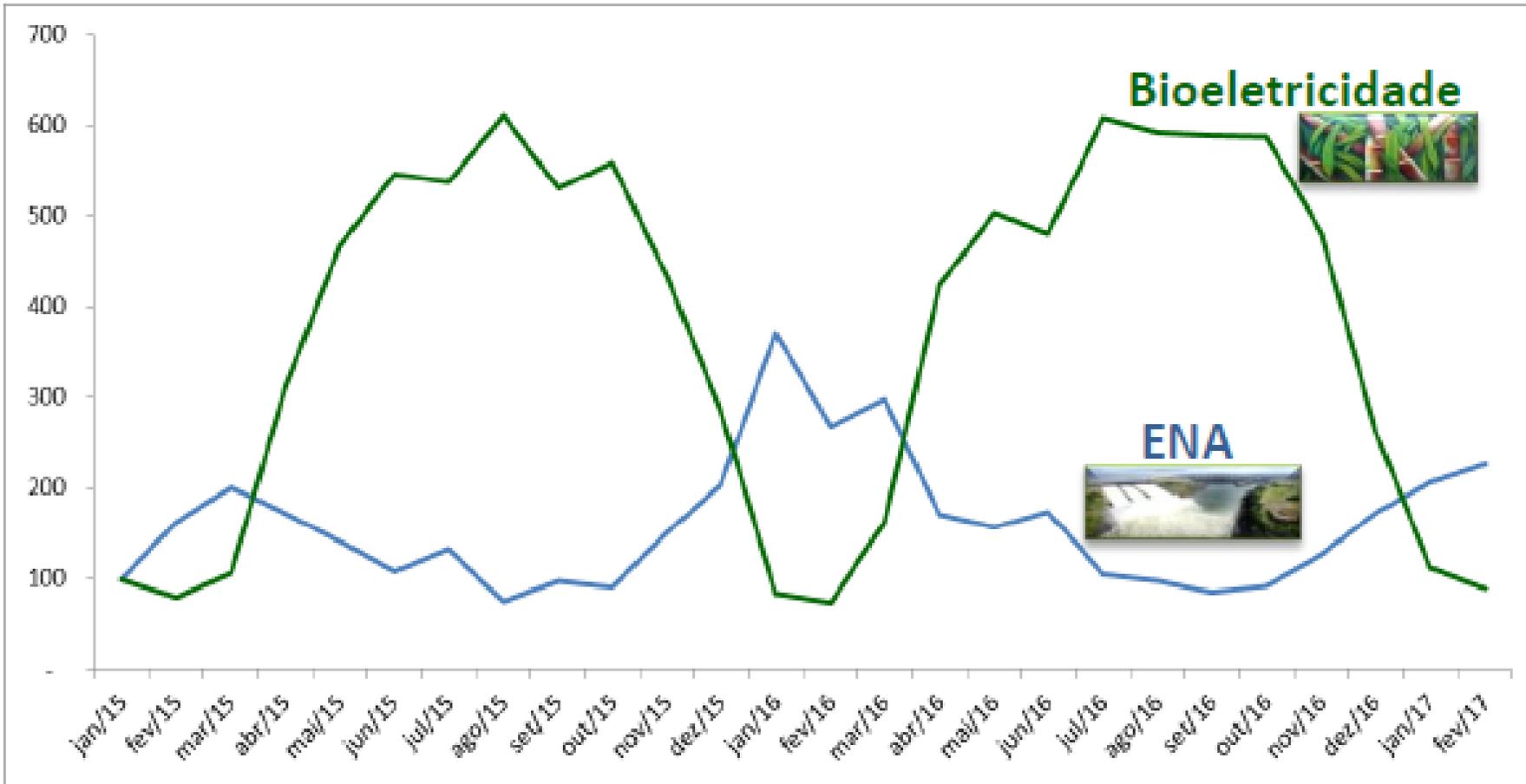
DANONE **Braskem**
Novas formas de ver o mundo

Sazonalidade complementar da cana de açúcar

Poupou 15% de água dos reservatórios das hidroelétricas SE/CO

SE/CO

- Bioeletricidade é de grande importância para complementar a oferta de energia hidroelétrica, pois suas sazonalidades se complementam .



Fonte: UNICA (2017), dados básicos da CCEE (2017). Inclui as diversas biomassas disponíveis .

Tipos de plantas para produção de etanol de milho

Planta FLEX

- Anexa a uma usina de açúcar ou destilaria de etanol.
- Funciona na entressafra da cana-de-açúcar.
- Utiliza como combustível o bagaço de cana-de-açúcar, que pode ser complementado com lenha.
- Utiliza caldeira, gerador, fermentação, resfriamento d'água e outros da planta de cana.
- Toda a mão de obra operacional vem da Usina de Cana.
- Planta de menor investimento.

Planta Integrada

- Anexa a uma usina de açúcar ou destilaria de etanol.
- Funciona o ano todo.
- Mais econômica. O vapor para o processo e a energia elétrica vêm da usina de cana.
- Precisa que a Usina de Cana tenha um bom balanço térmico p/ ser autossuficiente em combustível.
- Tem maior viabilidade econômica.
- Necessita de maiores investimentos que a Planta Flex.

Planta Autônoma (Full)

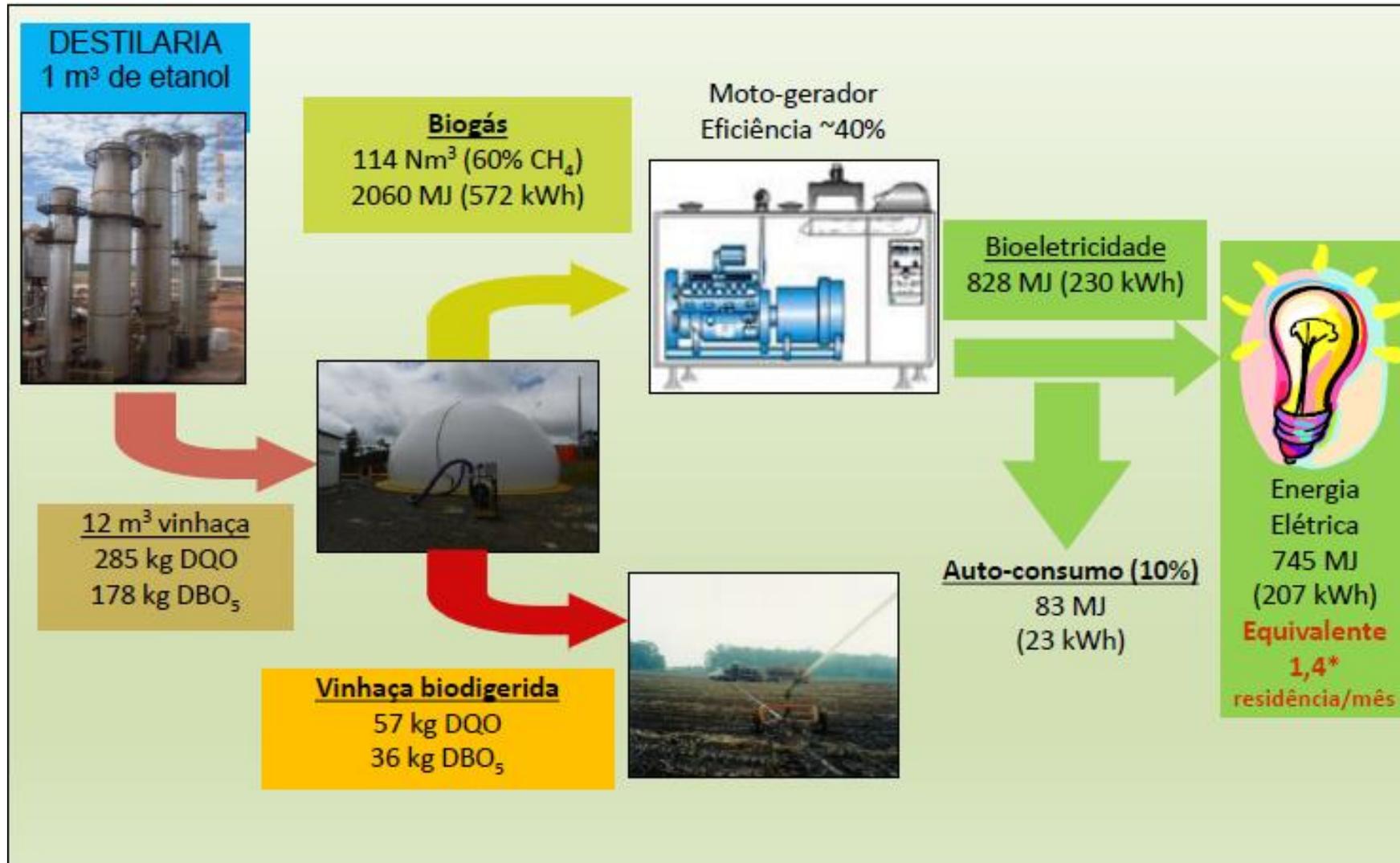
- Planta independente. Não instalada anexa a uma Usina de Cana.
- Funciona o ano todo.
- Viável para grandes capacidades.
- Gera o vapor e energia elétrica que necessita com combustível externo (biomassa).
- Além do etanol e derivados do milho, deve produzir energia elétrica p/ exportar (cogeração).
- Necessita de maiores investimentos que a Planta Integrada.

Pellets – um produto promissor

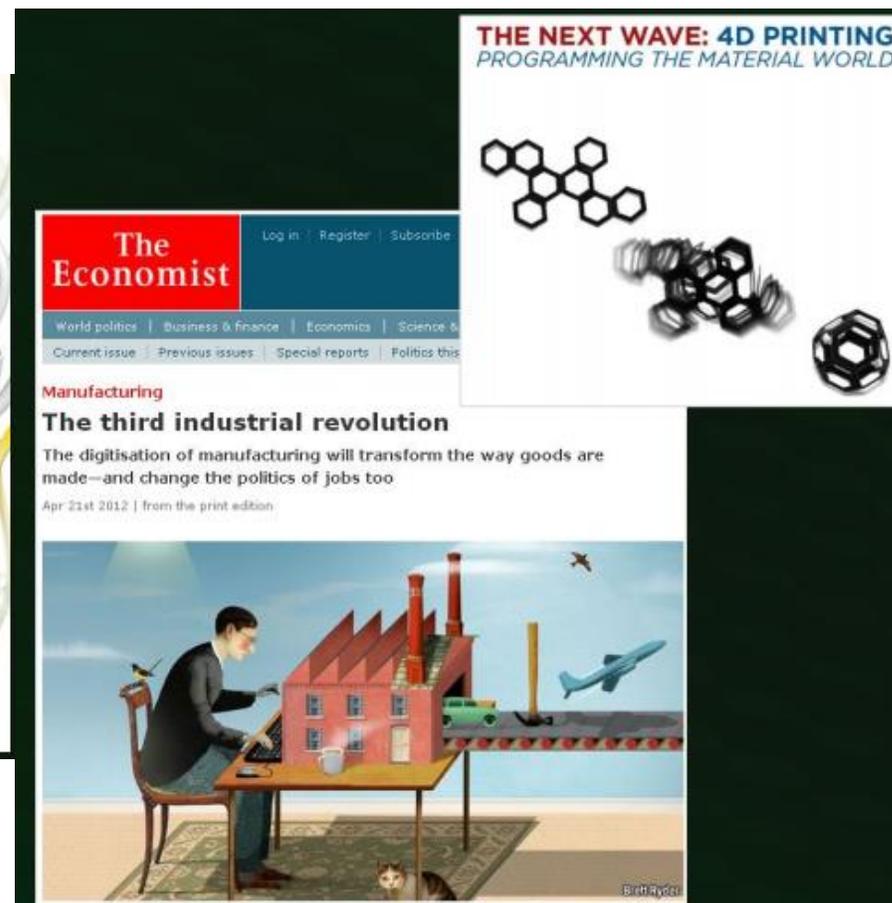
- Biomassa seca e compressa – combustível natural
- Reduz dimensão do produto e concentra energia
- Densos e baixo teor de umidade
- Alta eficiência na combustão
- Alta densidade energética
- Vantagens logística e de armazenamento
- Uso
 - Termoelétricas – geração de energia elétrica
 - Indústrias – vapor, geração de energia elétrica, aditiv
 - Aquecimento residencial e outros mercados (pizzarias, aviários, aquecer água, etc)



Uso do biogás a partir da biodigestão de vinhaça para produção de energia elétrica



- Biotecnologia, nanotecnologia e Big data
- Inovação multidisciplinar (não somente um segmento)



O que são Associações?

Código Civil Brasileiro de 2002, no artigo 53:

“Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”.

Quais as características das associações?

- busca por representatividade;
- presença de objetivos não econômicos;
- necessidade de interesses comuns;
- cooperação entre os membros;
- adesão voluntárias;
- associados possuem direitos e deveres;
- associados têm direitos iguais;
- regimento interno próprio (via estatuto);

Quais as funções das associações no agronegócio?

- Provisões de bens coletivos;
- Minimização de custos de transação dos associados;
- Modificações da estrutura das instituições em benefício de seus associados;
- Ganhos de escala;
- Solução de conflitos;
- Defesa do interesse de seus membros;
- Coordenação entre as empresas;
- Representação;
- Comunicação
- Prestação de serviços

A Socicana Guariba – **Associação dos Fornecedores de Cana de Guariba** – é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, fundada em **15 de fevereiro de 1951**. A entidade está sediada em Guariba, interior de São Paulo, e se constitui em um **órgão de representação da classe produtora canavieira**. Sua atuação se concentra em um raio de 100 quilômetros da sede, onde seus 995 integrantes possuem atividade.



Missão, Visão e Valores

Missão

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos produtores de cana-de-açúcar, por meio dos serviços ao associado, atuação na defesa de seus direitos e fortalecimento do associativismo.

Visão

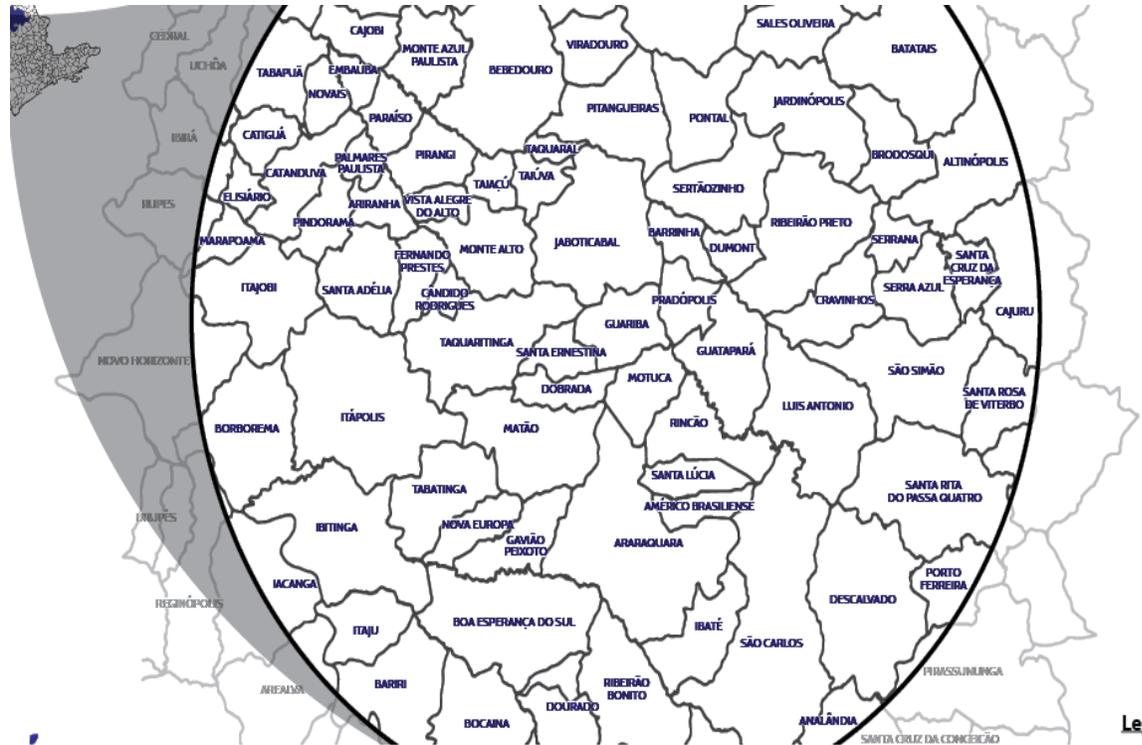
Ser referência na prestação de serviços ao associado, reconhecida como líder na articulação e gestão de iniciativas que ofereçam competitividade aos produtores de cana-de-açúcar.

Valores

- Relacionamento • Responsabilidade • Ética • Empatia
- Respeito • Comprometimento • Excelência • Atenção



Área de atuação



81
Municípios

12
Usinas

1.157
Mil hectares

Leg

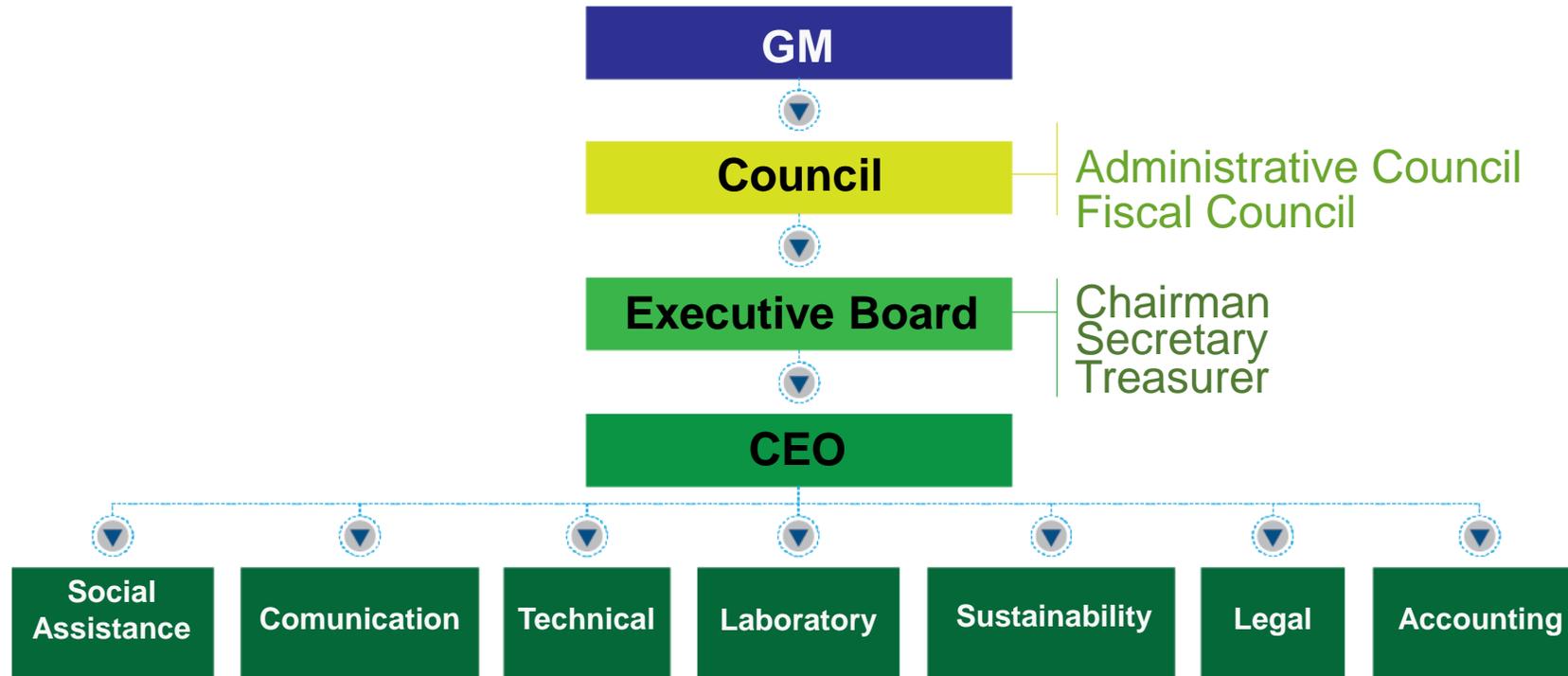
Perfil dos Associados

| ESTRATIFICAÇÃO DE CANA ENTREGUE – 2018/19 | | | | | | |
|---|------------|---------------|-------------|----------------------|---------------|-------------|
| ESTRAT – TONEL. | QUANT | % | ACUMULADO % | PRODUÇÃO T | % | ACUMULADO % |
| <1.000 | 311 | 31,26 | 31,26 | 161.594,357 | 2,66 | 2,66 |
| 1.000 – 6.000 | 465 | 46,73 | 77,99 | 1.239.969,030 | 20,39 | 23,05 |
| 6.000 – 12.000 | 106 | 10,65 | 88,64 | 898.458,243 | 14,77 | 37,82 |
| 12.000 – 25.000 | 64 | 6,43 | 95,08 | 1.065.686,022 | 17,52 | 55,35 |
| 25.000 – 50.000 | 32 | 3,22 | 98,29 | 1.183.257,486 | 19,46 | 74,80 |
| 50.000 – 100.000 | 11 | 1,11 | 99,40 | 708.705,991 | 11,65 | 86,46 |
| >100.000 | 6 | 0,60 | 100,00 | 823.558.696 | 13,54 | 100,00 |
| TOTAL | 995 | 100,00 | | 6.081.229,825 | 100,00 | |

77.99% < 6,000 Toneladas

Produção: 6,08 Milhões t
Total área: ~72.000 hectares
995 condomínios associados

Professionalism in management



Nossos serviços para associados



Nossos serviços para associados



DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E PLANOS DE SAÚDE

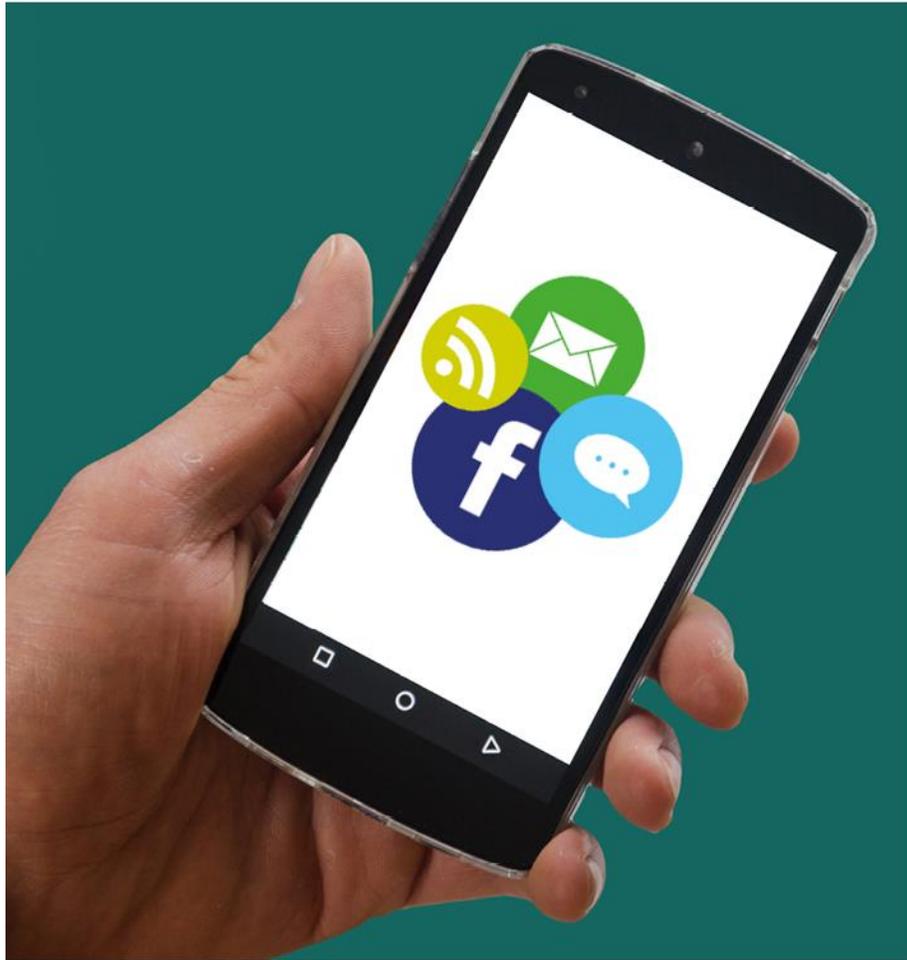
PRODUTOS

- São Francisco Saúde Pleno: Padrão Executivo ou Standard, familiar ou individual – atendimento regional;
- São Francisco Liberté: Padrão Regional, Skill ou Omint;
- São Francisco Odontologia: Padrão Pleno – atendimento regional.

BENEFÍCIOS EXCLUSIVOS SOCICANA

- Monitoramento e acompanhamento dos hospitais e médicos credenciados;
- Orientação sobre locais de atendimento e uso do Plano de Saúde.

Nossos serviços para associados



DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO

PUBLICAÇÕES EM VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

- Previsão do Tempo ▪ Análise dos Preços e Cálculos do ATR
- Eventos e palestras ▪ Reuniões de Comitês ▪ Produção de conteúdo técnico, de mercado, gerencial e sobre legislação
- Ferramentas que auxiliam o produtor em sua tomada de decisão e melhor gestão dos negócios.

VEÍCULOS

- Site Socicana - www.socicana.com.br ▪ SMS Socicana - mensagens via celular ▪ Mensagens via WhatsApp;
- Fanpage Socicana ▪ Newsletter e e-mails ▪ Cartas e comunicados de interesse do Associado ▪ Jornal impresso mensal: Informativo Produtor.

Nossos serviços para associados



DEPARTAMENTO TÉCNICO

SERVIÇOS OFERECIDOS

- Qualiplant;
- Aplique Certo;
- MIP Cana - Manejo Integrado de Pragas da Cana;
- Avaliação de Perdas na Colheita Mecanizada;
- Acompanhamento dos produtos que compõem o ATR;
- Orientação sobre custos da cultura da cana;
- Palestras e treinamentos;
- Orientação e implementação de certificação socioambiental;
- Conferência e monitoramento do ATR Relativo;
- Acompanhamento de novas tecnologias para inovação e transferência de conhecimento;
- Elaboração do PEQ;
- Elaboração do Etanol Verde - Protocolo Ambiental.

Parcerias e royalties de variedades



Nossos serviços para associados



LABORATÓRIO SOCICANA

SERVIÇOS OFERECIDOS

- Análise da maturação;
- Conferência de análise;
- Conferência interlaboratorial;
- Fiscalização nas Usinas:
 - Pesagem dos caminhões,
 - Monitoramento dos laboratórios das usinas,
 - Fiscalização de amostra de cana,
 - Auditoria e conferência Modelo Consecana.



Nossos serviços para associados



DEPARTAMENTO CONTÁBIL/FINANCEIRO E RH DA SOCICANA

- Controle e monitoramento de toda a parte financeira;
- Contas a pagar e receber;
- Controles diversos;
- Monitoria de Recursos Humanos.

Nossos serviços para associados



DEPARTAMENTO JURÍDICO

- Orientação e Elaboração do CAR;
- Convênio para PPRA e PCMSO;
- Assessoria Ambiental em relação a fogo em canaviais;
- Assessoria na Análise de Contratos Agrários;
- Assessoria Fundiária;
- Assessoria Trabalhista;
- Representação em Comitês da Bacia Hidrográfica do Mogi Guaçu.



Nossos serviços para associados



DEPARTAMENTO DE PROJETOS E SUSTENTABILIDADE

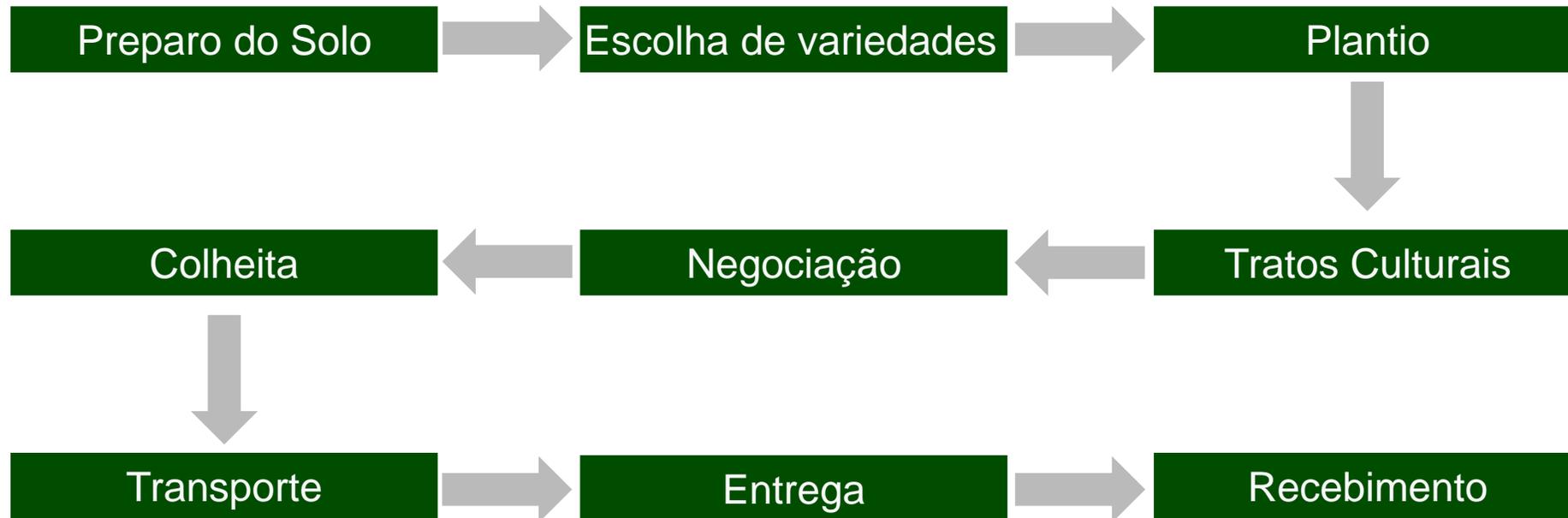
OBJETIVOS

- Aprimoramento das práticas agrícolas;
- Resultados no modelo gerencial;
- Aperfeiçoamento da gestão das finanças na propriedade rural;
- Uso de ferramentas para melhores indicadores na lavoura;
- Atuação nos níveis social, ambiental e econômico;
- Desenvolvimento de programas como o Top Cana;
- Enquadramento das propriedades e seus processos em certificações nacionais e internacionais.

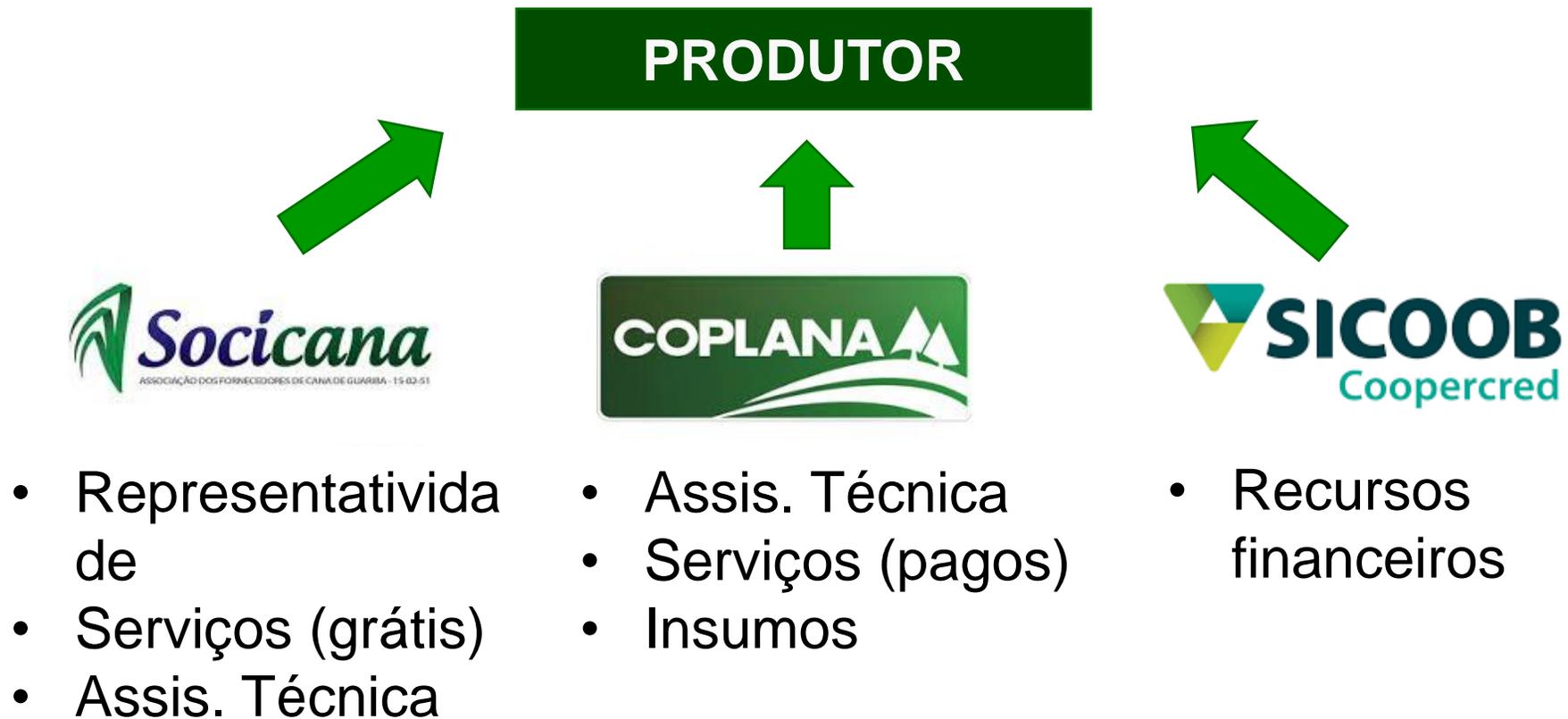
Alguns parceiros nos Projetos:



Quais atividades na agricultura



Preço, Sustentabilidade, questões jurídicas, planejamento, gestão, orientações, capacitação



Obrigado.

Rafael Bordonal Kalaki
SUPERINTENDENTE

www.socicana.com.br
rbkalaki@socicana.com.br
rbkalaki@gmail.com
socicana@socicana.com.br

LinkedIn: www.linkedin.com/in/rafael-bordonal-kalaki