

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA
DO BRASIL (CPDOC)**

Proibida a publicação no todo ou em parte;
permitida a citação. A citação deve ser fiel à
gravação, com indicação de fonte conforme
abaixo.

RODRIGUES, Paulo de Araújo. Paulo de
Araújo Rodrigues (depoimento, 2012). Rio
de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio
Vargas (FGV), (2h 0min).

Esta entrevista foi realizada na vigência do
convênio entre ESCOLA DE ECONOMIA
DE SÃO PAULO (EESP/FGV) e
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV).
É obrigatório o crédito às instituições
mencionadas.

**Paulo de Araújo Rodrigues
(depoimento, 2012)**

Rio de Janeiro

2020

Ficha Técnica

Tipo de entrevista: História de vida

Entrevistador(es): Mário Grynszpan;

Técnico de gravação: Bernardo de Paola Bortolotti Faria; Newmar Martins;

Local: Jaboticabal - SP - Brasil;

Data: 23/07/2012

Duração: 2h 0min

Arquivo digital - áudio: 2; MiniDV: 2;

Entrevista realizada no contexto do projeto “Trajetória e pensamento das elites do agronegócio”, desenvolvido entre setembro de 2011 e dezembro de 2012, com financiamento da presidência da Fundação Getulio Vargas. O projeto tem como objetivos a constituição de um banco de depoimentos (registrados em áudio e vídeo), que deverá ser disponibilizado na internet e, eventualmente, servirá como fonte para a publicação de um livro.

Temas: África; Agricultura; Agroindústria; Agronomia; Cana de açúcar; Economia; Ensino; Escola Superior de Agricultura Luís de Queirós; Família; Instituto do Açúcar e do Alcool; Legislação trabalhista; Ministério da Agricultura; Política; Política agrária; Sindicatos de trabalhadores; Universidade de São Paulo;

Sumário

Entrevista: 23/07/2012

Origens familiares; influências familiares com a agricultura; a história familiar; a infância na zona rural; trajetória escolar; a escolha por Agronomia; a formação pela Escola Superior de Agricultura (Esalq); a experiência na Universidade de São Paulo (USP); as diferenças áreas de atuação da Agronomia; a atuação como aprendiz de mecânico na Usina Santa Rita; a gerência de produção agrícola; as atividades realizadas na produção agrícola; os anos de 1980 e a agricultura; a questão da internacionalização da economia brasileira; a extinção do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA); a relação da agricultura com a tecnologia; as relações com os centros de pesquisa; o investimento à mecanização; a especialização em Administração pela USP; a mudança na gestão; a criação do Conselho de Administração; a relação com as usinas; a importância da produção de cana de açúcar; as razões pela escolha da cana de açúcar e da soja; os arrendamentos de terra; a relação do produtor com a terra; a relação familiar com a agronomia; a atuação de seu pai no Ministério da Agricultura; a atuação política; os de três pilares para a gestão com sustentabilidade; a valorização do trabalhador; a relação com a legislação trabalhista brasileira; a relação com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais; a preocupação da imagem do produtor rural; a questão ambiental; a utilização de transgênicos; a relação com a África; a atuação dos estrangeiros nas terras brasileiras; a dependência do agronegócio para a economia brasileira; conclusões e agradecimentos.

Entrevista: 23/07/2012

M.G. – Paulo eu queria que o senhor falasse para a gente um pouco das suas origens familiares. A data precisa que o senhor nasceu, onde o senhor nasceu, os nomes dos seus pais, o que é que eles fazem. Enfim, falar um pouco das suas origens para a gente.

P.A. – Eu nasci em 30 de setembro de 1967 em Ribeirão Preto. Tenho uma ligação com a agronomia e a produção rural, bem como a família, já de muitos anos. Tanto meu pai Roberto quanto minha mãe Eloísa são engenheiros agrônomos¹. Meu avô, pai do meu pai, engenheiro agrônomo. E o pai da minha avó, mãe do meu pai, também é engenheiro agrônomo formado na Itália e veio para trabalhar no Brasil em fazenda de café no começo do século passado. Então nossa ligação realmente é muito grande com a agronomia e com a agricultura. Eu nasci em Ribeirão Preto porque meus pais moravam aqui em uma fazenda próxima de Ribeirão Preto e na época não tinha estrada para ir à cidade.

M.G. – Já era a Fazenda Santa Isabel?

P.A. – Já era a Fazenda Santa Isabel, mas não tinha estradas. As estradas eram muito precárias nessa época e com medo de não conseguir levar a minha mãe para o hospital na hora do parto, meu pai a colocou na casa da mãe dela em Ribeirão Preto. Um mês e meio, dois meses antes, justamente para ter a certeza de que ela ia estar lá. Por isso que eu nasci em Ribeirão Preto, embora a gente esteja no município de Jaboticabal. A questão do acesso era realmente complicada. E a gente veio parar aqui em Jaboticabal porque meu avô que era engenheiro agrônomo também, como já disse, na década de 40, trabalhando no Instituto Agrônomo de Campinas (IAC), recebeu um convite para vir administrar uma fazenda de café e laranja aqui na região de Ribeirão Preto.

M.G. – O senhor sabe o nome da fazenda, qual era?

P.A. – Fazenda São Martinho.

¹ João Roberto Rodrigues e Eloísa Helena de Araújo Rodrigues.

M.G. – Onde fica a usina?

P.A. – Pois é. E ele chegou aqui e encontrou uma condição completamente complicada de produção de café, o café decadente. O laranjal todo doente com tristeza na época. E ele não...

M.G. – Tristeza é uma doença?

P.A. – É uma doença de laranja. E que o laranjal não tinha mais condição e o cafezal também não. Os dois precisariam ser substituídos. E então ele teve a ideia de plantar cana, justamente por causa do movimento que já existia na região de plantio de cana.

M.G. – Seu avô não era fazendeiro ainda, ele trabalhava como agrônomo?

P.A. – Meu avô é engenheiro agrônomo, se formou em Piracicaba e foi trabalhar no Instituto Agrônomo de Campinas (IAC). Primeiro trabalhou na Esalq², um ano como assistente do professor Piza³, e depois foi para o Instituto Agrônomo de Campinas. Trabalhou com cana, com café e finalmente foi para a Estação Experimental de Limeira trabalhar com o Dr. Sylvio Moreira aonde, desenvolvendo várias pesquisas com citros, a mais importante foi a definição da substituição do porta-enxerto, na época, para o limão cravo, que foi a base da citricultura da Índia antes, justamente porque o porta-enxerto anterior era suscetível à tristeza. Então ele teve um sucesso muito grande nessa questão. Foi por isso que ele foi convidado a vir administrar a Fazenda São Martinho. Mas a família dele era de agricultores que na verdade haviam perdido tudo na década de 30, na Crise de 29. O pai dele era produtor de café, na região de Piracicaba e Tietê e perdeu tudo em 29 na Grande Crise. Nessa mesma crise o pai da minha avó, que era italiano migrante trabalhava em uma fazenda de café, comprou um sítio. Justamente porque as fazendas ficaram todas na mão do banco e ele acabou comprando um sítio. E esse sítio é que deu origem a essa fazenda e quando meu bisavô morreu esse sítio foi vendido, e ele deu entrada na compra dessa fazenda que hoje é a nossa base, nossa sede. É inclusive

² Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo (USP).

³ Professor Salvador de Toledo Piza Júnior.

onde eu moro hoje e onde meus pais moraram a vida toda. Então ele veio parar aqui por conta disso, para administrar uma fazenda de laranja e café, vindo de Limeira. E essa fazenda era decadente, não tinha mais como tocar laranja e café e, portanto ele acabou propondo aos proprietários que montassem uma usina de açúcar e plantassem cana-de-açúcar. E assim começou. Em 1948 a usina fez a primeira safra e ele continuou gerente por mais um tempo até que ele comprou essa fazenda e acabou se mudando para cá, se desligando da empresa, e aí virou produtor rural, novamente.

M.G. – A São Martinho já era da família...?

P.A. – A São Martinho era do grupo do Prado Chaves.

M.G. – Ah tá.

P.A. – E foi vendida para a família Ometto durante essa época que meu avô ainda estava na usina. Ele participou da transição para a venda da usina dos Prado para os Ometto. Ele foi parte ativa nesse processo inclusive na preparação do sucessor dele que foi o Dr. Orlando Ometto, que veio para cá para assumir a direção da usina no lugar dele. Então a família está ligada à agricultura e ao agronegócio há pelo menos quatro gerações.

M.G. – E aí quando ele sai da administração da São Martinho ele se torna um fazendeiro?

P.A. – Ele se torna... Ele já tinha a fazenda. Porque foi quando trocou um sítio pelo outro. Um sítio pela entrada na fazenda. E ele virou produtor rural.

M.G. – Produtor rural.

P.A. – Produtor rural. E era um produtor moderno, um produtor sempre à frente do tempo dele e que virou uma liderança.

M.G. – E já era cana que ele produzia também?

P.A. – Ele não. Ele passou a plantar cana aqui só em 56, a pedido da usina que crescia.

M.G. – Tá.

P.A. – Ele foi convidado a plantar cana. A partir de 56 nós começamos a plantar cana aqui. Mas no começo não. Plantou muito algodão, amendoim inclusive, milho, um pouco de pecuária. Café ainda existia também e laranja que era uma coisa que ele gostava e conhecia bastante. E ele era um produtor bastante moderno, bastante avançado e automaticamente virou uma liderança, o que o levou para a vida pública. Então ele acabou vereador em Guariba, que é a cidade próxima aqui. Depois prefeito da cidade. Foi Secretário de Agricultura do Estado de São Paulo, por conta dessa participação política regional e depois acabou a Vice-Governador do Estado de São Paulo.

M.G. – Em que gestão?

P.A. – Do Laudo Natel⁴.

M.G. – Laudo Natel.

P.A. – Então ele acabou começando uma vida na pesquisa, depois produção e finalmente se dedicou à política sem deixar de ser produtor rural. Sempre a atividade econômica foi a atividade de produção rural.

M.G. – E ele teve quantos filhos?

P.A. – Meu avô teve três filhos. O meu pai. E a Marina, que era a mais velha, que já é falecida. O meu pai, Roberto e a Anita, que é a mais nova.

M.G. – Mas a fazenda, depois ficou só para o seu pai?

⁴ Foi Governador do Estado de São Paulo em dois mandatos. O primeiro de 1966 a 1967, quando, como vice-governador, substitui o então governador [Ademar de Barros](#), cassado pelo governo militar brasileiro. O segundo mandato foi de 1971 a 1975, quando tem Antônio José Rodrigues Filho como seu vice-governador.

P.A. – Na década de 90. Meu avô fez um ajuste societário e dividiu o que era de um e o que era de outro. E aí os filhos, cada um ficou com o seu pedaço do negócio. Então quando meu avô se retirou da atividade ele fez uma divisão. Ele fez um acerto societário, vamos dizer assim.

M.G. – E aí o senhor fale um pouquinho então sobre seu pai. Seu pai então manteve a atividade de produtor rural?

P.A. – O meu avô trabalhou aqui produzindo até os anos 60 a 65, 66, quando meu pai se formou engenheiro agrônomo. E veio...

M.G. – Também pela Esalq.

P.A. – Também pela Esalq E veio para cá assumir a gestão da fazenda. E assumiu a gestão da fazenda e meu avô foi se dedicar à vida pública. Embora continuasse produtor, mas o gestor era o meu pai. E o meu pai continuou aqui na gestão do negócio até os anos 90, quando eu vim para cá. Eu vim para cá no final de 89 e logo em seguida assumi a direção também da atividade e meu pai foi se dedicar à vida pública, como ele tem feito até hoje. E uma coisa importante nessa questão da gestão é que houve sempre uma continuidade da nossa filosofia de gestão. A nossa filosofia está baseada em um tripé bastante sólido que hoje acabou sendo chamado de sustentabilidade, mas que nós temos documentos escritos da década de 50 [risos] que remetem a esse aspecto. Esse tripé nada mais é do que tecnologia agrícola, que de certa forma, é o lado econômico do processo. Quer dizer, em agronomia, em agricultura a tecnologia agrícola é o que garante resultado. O segundo aspecto era a valorização do homem, através da criação de oportunidades, o desenvolvimento das pessoas propriamente. E o terceiro era a questão ambiental. Quer dizer, ter uma relação com o ambiente que fosse sempre positiva no sentido de manter a produção sempre crescente. Então esse tripé de sustentação, por onde passam todas as nossas decisões, na verdade começou lá atrás na década de 50 com meu avô. E a gente deu sequência nesse processo. Tanto a gestão do meu pai, quanto a minha gestão hoje, que ele ainda participa, não na operação agrícola, mas como presidente do nosso Conselho de Administração, vamos dizer assim. Que é algo

informal até pela natureza do negócio, mas é de fato o presidente do nosso Conselho. A gente continua atuando com base nesse tripé.

M.G. – Eu vou pedir para o senhor desenvolver assim um pouquinho mais adiante. O senhor nasce quando o seu pai então está assumindo a fazenda, mais ou menos não é?

P.A. – Isso. Mais ou menos isso. Logo ele se forma, vem para a fazenda e logo depois eu nasci.

M.G. – E o senhor tem irmãos, irmãs?

P.A. – Eu tenho um irmão e duas irmãs. Eu sou o mais velho.

M.G. – O senhor é o mais velho.

P.A. – Tenho duas irmãs. A Cândida, que é...

M.G. – Depois do senhor vem quem?

P.A. – Vem a Cândida, que é psicóloga. Depois a Marta, que é advogada e o Rodrigo, que é o mais novo, que também é engenheiro agrônomo.

M.G. – Certo. Mas na fazenda só o senhor?

P.A. – Hoje só eu estou na atividade de produção, da família. Recentemente, há questão de três anos a gente constituiu um Conselho de sócios em que os quatro irmãos e mais o meu pai participam. Mas na operação, na direção do negócio só estou eu.

M.G. – Certo.

P.A. – Hoje os sócios mais meu pai estão nesse Conselho.

M.G. – E me diga uma coisa... O que é que o senhor lembra da sua infância? O senhor viveu na fazenda ou o viveu em Ribeirão?

P.A. – Eu só nasci em Ribeirão Preto.

M.G. – Só nasceu em Ribeirão.

P.A. – É só nasci em Ribeirão. Passei a minha infância toda aqui morando na zona rural, morando na fazenda. Ia todo dia de manhã para a escola e voltava.

M.G. – A escola era aonde?

P.A. – A Escola era em Jaboticabal, que é uma cidade a 19 km daqui. Então tinham algumas crianças aqui que iam juntas para a escola. Nós saíamos de manhã, íamos para a escola, voltávamos na hora do almoço ou voltávamos no final do dia, dependendo de alguma atividade diferente que tínhamos para fazer. Seja alguma aula de Música, alguma aula de Educação Física ou alguma aula de Inglês. Então passava o dia na cidade e voltava no final do dia para cá.

M.G. – E era uma escola pública?

P.A. – Era uma escola particular.

M.G. – Particular. O senhor lembra o nome dela?

P.A. – Chama Colégio Santo André. Um colégio muito conceituado à época. Em que vinha gente da região toda estudar nele. Mais ou menos na mesma condição, de outras cidades inclusive, vinham para esse colégio.

M.G. – Era uma escola de padres?

P.A. – Era uma escola andrelina.

M.G. – Andreлина.

P.A. – Uma escola muito conceituada que ia desde o primário até o colegial na época. Uma escola bastante antiga, bastante tradicional aqui na região.

M.G. – E o senhor fez até o colegial então nela?

P.A. – Eu fiz até o colegial.

M.G. – Nessa escola?

P.A. – Em uma determinada altura, lá quando eu tinha os meus 15 anos, minha família... Como nós éramos quatro, virou uma loucura essa história de ir para a cidade para a escola e toda hora algum tinha uma coisa ou outra. Então meu pai resolveu alugar uma casa na cidade para que a gente pudesse ficar lá.

M.G. – Em Jaboticabal mesmo?

P.A. – Em Jaboticabal. Frequentando a escola todo dia. Então na prática a gente mudou para Jaboticabal e passava praticamente a semana toda lá por conta da escola. Então eu fiz o meu colegial, o primeiro e segundo morando em Jaboticabal. Eu terminei o colégio e entrei em Piracicaba na escola, na Esalq. Então, eu saí de Jaboticabal e fui para Piracicaba. Logo em seguida o meu pai resolveu mudar para São Paulo por conta já da atividade de política de classe que ele vinha desenvolvendo. Então a minha família toda mudou para São Paulo. Nós deixamos de ter uma casa em Jaboticabal. Voltamos para a fazenda e eles mudaram para São Paulo. Então eu nunca fui para São Paulo. De Piracicaba voltava para Jaboticabal, para a fazenda. Então com isso eles foram todos para lá e passaram a morar em São Paulo.

M.G. – Isso foi em que ano mais ou menos?

P.A. – Isso foi em 86. Eu iniciei a escola em 86, aliás, 85. No início de 86 eles se mudaram para São Paulo.

M.G. – Quando foi que o senhor decidiu que ia ser agrônomo?

P.A. – Eu acho que foi uma decisão bastante fácil até porque a gente vivia já na família: agronomia e agricultura. Eu mais ainda dentro de casa almoçava e jantava isso, não é. E sempre tive uma ligação muito forte com a atividade, com o setor. E foi uma decisão simples. Eu acho que eu sempre quis fazer Agronomia. Sempre tive uma queda muito grande, ou uma vontade muito grande de trabalhar com a área de pecuária, com zootecnia, mas quando eu descobri que eu poderia fazer isso dentro da Agronomia ficou claro que eu ia fazer Agronomia. E queria fazer em Piracicaba. Até pela qualidade da escola e pela continuidade aí da família. Já seria a terceira geração indo para a escola.

M.G. – Mas as suas irmãs nunca foram estimuladas a...

P.A. – Todos foram estimulados, mas como eles saíram muito mais novos da fazenda e mesmo de Jaboticabal a ligação ficou muito menor. Mas o meu irmão acabou fazendo Agronomia também em Piracicaba.

M.G. – Seu irmão acabou fazendo também. Ele também fez na Esalq?

P.A. – Também fez na Esalq. Formou alguns anos depois. Formou em 97.

M.G. – Certo.

P.A. – Já formou bem depois. Mas ele acabou também fazendo Agronomia.

M.G. – E o que é que o senhor lembra assim da Esalq? Professores que lhe marcaram...

P.A. – A Esalq foi uma experiência espetacular. Não só do ponto de vista acadêmico, da universidade, mas o fato da vida estudantil. Do envolvimento que nós tínhamos, especialmente nas repúblicas. Eu saí de casa com 17 anos para morar em uma república que tinha gente do primeiro até o quinto ano da faculdade. Então eu estava convivendo com todas as etapas, todos os estágios aí dentro da escola. E assim como a escola, a

república é uma escola de vida. Então além da formação acadêmica espetacular que eu tive a oportunidade de ter em Piracicaba eu tive também a oportunidade de viver uma escola de vida que foi essa vida em república, essa relação com quantidade de gente diferente. De todos os lugares, de todas as origens e com todos os interesses, com todos os objetivos não é. Então isso foi muito bom, muito interessante.

M.G. – E o senhor tinha colegas que tinham a mesma situação do senhor, que também eram filhos de produtores, que tinham que tinham fazendas, que...

P.A. – É... Realmente isso era interessante. A diversidade era muito grande. Tinha gente com condição muito parecida, de filho de agricultores que moraram na roça quase o tempo inteiro como eu. Até gente que jamais tinha ido a uma fazenda e que decidiu fazer Agronomia. Então essa diversidade é que eu acho que faz a riqueza desse relacionamento.

M.G. – E o senhor ainda tem relação com as pessoas da sua turma? Vocês se encontram de vez em quando? O senhor sabe o que é que aconteceu deles?

P.A. – A gente tem uma relação muito estreita com alguns. E com alguns, vamos dizer assim, grupos. A própria Esalq propicia isso à medida que quinquenalmente tem uma festa dos formandos. Então a cada cinco anos eu me reúno com a minha turma e com todas as turmas que fazem aniversário naquele mesmo ano. Mas, no fim das contas, se você for todo ano à festa tem uma turma que foi contemporânea a sua na escola. Então é um privilégio poder ir todo ano à escola, na festa em outubro que é no dia do engenheiro agrônomo e encontrar gente que está por esse Brasil afora e, fora do Brasil, produzindo, trabalhando em diversos ramos. Além disso, eu morei em uma república que existe até hoje em Piracicaba e que já passaram por ele cerca de 80 estudantes. E anualmente a gente se reúne em um encontro, em um churrasco regado à cerveja...

M.G. – Cerveja. [risos]

P.A. – Para conhecer os bichos novos que estão entrando.

M.G. – Ah é.

P.A. – E encontrar toda aquela turma, tanto que morou comigo, que morou antes que eu na república e que morou depois nos outros períodos subsequentes. Então realmente é um grupo que... E hoje está muito fácil com a internet, então tem um grupo que se conversa o tempo todo tanto da turma quanto da república.

M.G. – E dos colegas do senhor dessa época, o que o senhor lembra que eles... O que é que eles foram fazer? O senhor tem alguma ideia do que é que eles fazem hoje? Alguém foi para a política? Alguém ficou...

P.A. – Olha tem gente em todas as áreas.

M.G. – É?

P.A. – É. Inclusive Agronomia.

M.G. – Inclusive Agronomia. [risos]

P.A. – Eu acho que isso é uma coisa interessante da Agronomia, porque é um curso que dá uma amplitude bastante grande de visão. A gente acaba enxergando o mundo de uma forma um pouco diferente através do curso de Agronomia. São diversas áreas de atuação, ramos de atuação e por conta disso mais a questão do relacionamento estudantil, da vida estudantil, eu acho que a gente acaba se preparando para qualquer coisa que queira fazer na sequência. Então tem gente atuando em diversas áreas, seja na área industrial, agroindustrial, na produção rural propriamente, na área comercial. Seja ela ligada ao agronegócio ou não. Tem gente na área imobiliária, por exemplo. Então tem gente em todos os ramos aí, eu diria.

M.G. – Então vamos lá. O senhor quando termina a faculdade vem para a fazenda. Seu pai continuava administrando, mas ele não vivia mais na fazenda. É isso? Vivia em São Paulo.

P.A. – Exato. Ele continuava administrando, mas de certa forma à distância do dia-a-dia da fazenda. Eu vim para cá inicialmente como assessor técnico dele e passei a trabalhar olhando o aspecto tecnológico.

M.G. – Isso foi em oitenta e...

P.A. – Em 89.

M.G. – Nove, não é? Quando o senhor termina a ...

P.A. – Na verdade, o primeiro passo eu fui fazer algumas coisas que queria aprender um pouco melhor. Uma delas foi... Eu queria conhecer um pouco melhor a produção de laranja. Nós tínhamos na época uma pequena propriedade de laranja aqui vizinha aqui da região e eu precisava entender um pouco mais de laranja para poder atuar na gestão técnica da laranja. Então eu fiquei um mês em uma fazenda de laranja, estudando lá e aprendendo, como estagiário nesse processo logo que me formei. E outra coisa bastante importante que foi determinante é que já estava muito clara a questão da mecanização na agricultura, então eu precisava entender um pouco mais de mecânica. Embora tivesse tido um curso excepcional na escola, mas mecânica mesmo, saber consertar uma máquina, colocar a mão na graxa era uma coisa que a gente não tinha muita prática. Eu pelo menos não tinha muita prática. Então eu decidi me empregar como mecânico, como na verdade aprendiz de mecânico em uma Usina. E trabalhei durante dois meses como aprendiz de mecânico na Usina Santa Rita. Eu queria saber como é que era.

M.G. – Fica onde a Santa Rita?

P.A. – Fica... No município de Santa Rita do Passa Quatro. Uma região fora daqui, distante daqui. Então eu fui trabalhar como aprendiz de mecânico. Fui lá, me empreguei como aprendiz de mecânico para aprender mecânica de fato. Saber como é que funcionava. E essa experiência acabou porque entrou o plano Collor. E aí tinha que voltar para casa porque não tinha mais como... Não tinha recursos para fazer mais nada. Então eu vim embora e passei a trabalhar de fato na fazenda logo depois do plano Collor. Então foram alguns meses depois, praticamente três meses depois que eu me

formei. Eu tinha mais alguns planos para fazer, ficar uns seis meses fazendo isso, mas precisei antecipar e vir assumir aqui a minha posição de assistente técnico na fazenda. Passados mais ou menos... Durante o ano de 90, ainda, eu acabei assumindo a gerência de produção agrícola.

M.G. – Tinha outra pessoa que fazia a gerência de produção agrícola?

P.A. – Não tinha. Meu pai que fazia isso. Ele era o diretor e cobria a área de gerência de produção.

M.G. – Mas então ele vinha com muita frequência aqui.

P.A. – Ele vinha aos finais de semana. Então eu assumi a gerência de produção...

M.G. – O que é que significa isso? A gerência de produção? O que é que o senhor fazia?

P.A. – Respondia pelos processos todos agrícolas. Desde plantio, colheita, atrasos culturais. Toda a parte operacional da fazenda.

M.G. – Nesse momento era basicamente cana só, não é?

P.A. – Era cana, soja.

M.G. – Soja. Já tinha soja?

P.A. – Na verdade a atividade principal sempre foi cana, a segunda atividade nessa altura era laranja, por causa dessa propriedade de laranja que existia e soja era a terceira atividade. Depois nós tínhamos outras 17 atividades diferentes, como qualquer fazenda tradicional. Tinha um pouco de milho, um pouco de porco, tirava leite, tinha galinha, “ene” atividades diferentes. Alguma coisa de fruticultura, ainda tinha café. Um pouquinho de café. Era tudo de pouquinho. Atividade principal era cana. 90% do faturamento era cana, não é. Mas como qualquer fazenda antiga e tradicional, uma série de outras atividades fazia parte [inaudível]. Plantava arroz, feijão. Ah, uma fazenda tem

que plantar arroz, uma fazenda tem que plantar feijão! Era parte do processo, vamos dizer assim, antigo e tradicional. Eu assumi a gerência de produção no meio dos anos 90, em 1990, e a primeira coisa que a gente passou a perseguir foi ter um foco bastante claro em quais atividades nós íamos fazer. Então naquela altura do campeonato nós focamos quatro atividades: cana-de-açúcar; laranja, que tinha uma área expressiva e plantada; soja como rotação de cana, ou seja, fazendo o que seria a base do nosso sistema de produção que é rotação de cana e soja; e a montagem de um viveiro de mudas para produção de essências nativas. Nós já tínhamos um viveiro pequeno e a gente queria implementar esse viveiro para que ele vendesse também como uma atividade comercial.

M.G. – O que é que são essências nativas?

P.A. – Mudas para reflorestamento.

M.G. – Reflorestamento.

P.A. – Mudas de árvores nativas para reflorestamento. Então nós focamos nessas quatro atividades e ao longo dos próximos dois ou três anos a gente eliminou todas as outras atividades e ficou focado naquilo que eram as atividades que nós tínhamos mais condição e qualidade para fazer. Então ficamos focados em cana, soja, laranja e a produção de mudas de árvores nativas. Isso foi bastante importante para a gente. Talvez tenha sido uma das decisões mais importantes do ponto de vista gerencial que a gente tenha tomado porque permitiu que a gente enxugasse nosso processo produtivo, ganhasse escala nas atividades que estava fazendo e reduzisse custo de produção que é a única coisa que a gente de fato consegue fazer em uma *commodity* agrícola.

M.G. – E o que é que determinou essa escolha? Porque que é que a escolha foi essa e não expandir alguma outra atividade [inaudível]?

P.A. – A escolha das atividades foi simples. Foi entender um pouco o que é que era o retorno de cada uma delas e aonde nós tínhamos *expertise* e qualidade para produzir. O difícil foi tomar a decisão de parar com as outras coisas, não é, porque aquilo fazia parte

do dia-a-dia. Aquilo fazia parte, vamos dizer assim, da rotina da fazenda. E quando a gente começou a quantificar os valores que você implementava, empregava em cada uma das atividades e o retorno que cada uma dava, começou a ficar claro que eram atividades senão deficitárias, marginais. E que não valia a pena continuar trabalhando com elas. Ou porque a gente não atingiria uma escala suficiente ou adequada e, portanto não valia a pena colocar energia naquilo para aumentar ou para produzir mais e assim por diante. Ou porque elas demandavam mais energia do que elas retornavam. Então a hora que a gente começou a fazer esses cálculos, a gente percebeu que era melhor sair daquilo tudo e focar nas atividades que nós éramos mais competentes. Então essa foi a decisão.

M.G. – Antes de explorar um pouquinho mais, só fazer uma pergunta ao senhor. Os anos 80 foram anos difíceis para a agricultura de maneira geral. Momentos com crédito baixo, enfim. O senhor se lembra disso? A fazenda teve dificuldade nessa época?

P.A. – Eu me lembro de que uma das primeiras coisas que eu fiz por sorte. O fato de eu ter...

M.G. – Você estava fora não é?

P.A. – Eu estava fora.

M.G. – Estava Piracicaba.

P.A. – Mas tem algumas coisas interessantes e eu participei um pouco desse processo. Na verdade quando eu estava no meio do curso de Agronomia eu tive uma conversa com meu pai e nós decidimos que eu viria para cá. Então eu comecei a participar do dia-a-dia da fazenda já um pouco antes. Uma coisa interessante é que o fato de ter diversas culturas, embora a cana fosse a atividade principal, tinha laranja também que era significativo, que às vezes ajudava, um a compensar o outro. De certa forma reduzia um pouco o risco. Mas o mais significativo era o seguinte: década de 80 foi a década do *overnight*. Então era mais importante fazer a safra rápido e colocar o dinheiro no banco...

M.G. – No banco.

P.A. – Do que propriamente se dedicar à produção agrícola. Portanto o gerente financeiro era mais importante que o gerente de produção, nessa altura do campeonato. E eu fiz um levantamento da década de 80, e a agricultura tem essa característica de sazonalidade, mas 70% do nosso faturamento vinham de receitas financeiras. Não estou falando em um número sem correção. Número absoluto.

M.G. – Claro.

P.A. – 70% da nossa receita era receita financeira e 30% era oriundo da venda dos produtos agrícolas. O que é um absurdo por si. Se eu conseguisse aumentar 10% da produtividade, eu estaria afetando 3% da minha receita. E eu aumentar 10% de produtividade é algo difícil não é algo singelo de fazer. Ao passo que se eu conseguisse melhorar 10% da minha aplicação financeira eu teria um impacto muito maior e de um jeito muito mais fácil de fazer. Então essa era uma situação aí dos anos 80. Para quem não tinha endividamento nessa época e não dependia de crédito rural isso era positivo porque você faturava, colocava o dinheiro no banco e por isso que dava essa quantidade de receita. A inflação é algo maquiavélico porque defende quem tem dinheiro e mata quem não tem dinheiro. Você fazia o recurso colocava no banco, você estava salvo. Era essa a questão. Então esse ponto foi muito marcante para mim. E eu comecei a trabalhar, o primeiro aspecto foi o foco nas atividades. Exatamente o contrário disso, olhar o aspecto da eficiência operacional. Mas logo em seguida nós tivemos o Plano Real e o Plano Real trouxe isso para uma nova realidade em que o que era importante era ter eficiência operacional e comercial. E a questão financeira deixou de ter a importância que tinha. Nós passamos a ter o inverso. Nós passamos a ter menos de 10% da receita financeira e 90% da receita operacional o que é lógica de qualquer negócio, vamos dizer assim. E, portanto foi muito importante... Meu avô sempre falava que na vida tem que ter sorte também. Ter tido a sorte de ter começado a fazer essas mudanças porque quando chegou o Plano Real a gente tinha uma nova realidade já. Estava, vamos dizer assim, mais preparado para enfrentar a nova realidade.

M.G. – Tem duas coisas importantes, não é? Além do Plano Real tem também o problema da questão da internacionalização da economia brasileira, não é, a abertura do mercado... Você tem o fim do IAA⁵, também com...

P.A. – O fim do IAA foi um pouco mais para frente.

M.G. – Pois é.

P.A. – Foi mais para frente.

M.G. – Teve o fim do IAA.

P.A. – Em 98. Mas a questão da internacionalização foi bastante importante para a gente também. Mas nesse primeiro momento o impacto não foi tão grande.

M.G. – Não foi tão grande, não é?

P.A. – O impacto foi maior na importação dos bens e naquelas indústrias que dependiam do mercado doméstico para vender e que acabaram competindo com importação. No nosso caso, nesse primeiro momento não foi tão significativo. Depois foi porque nós passamos a ser exportadores. Olhar a balança comercial, o agronegócio explodiu e passou a ser, vamos dizer, o fiel da balança, da balança comercial brasileira. Mas o fim do IAA teve um impacto muito significativo e o fato de ter passado... E aí nós já tínhamos passado por esse ciclo de ajuste do foco das atividades e tudo mais. E permitiu que nós estivéssemos um pouco mais fortes para enfrentar esses anos de mais turbulência com a saída do IAA. Porque o que aconteceu? É que nós passamos a ter a remuneração da cana não por um ato público, como era no tempo do IAA, para um sistema de remuneração baseado na questão comercial do açúcar e do álcool. E o mercado passou a ser muito mais volátil. Portanto as crises, os altos e baixos, passaram a ser muito mais frequentes e é muito mais difícil lidar com isso do que com uma situação de um pouco mais de controle. E a gente com o IAA extinto lá atrás, mas o

⁵ Instituto do Açúcar e Alcool (IAA).

preço do açúcar e do álcool acabou lá na frente em 98. O IAA foi extinto logo na assunção do Collor.

M.G. – Foi, foi. Foi o Collor que extinguiu.

P.A. – Extinguiu o IAA, mas continuou com a secretaria...

M.G. – IAA, IPC⁶...

P.A. – É. Isso. Continuou com a secretaria ainda fazendo o papel do IAA, cuidando à distância... Era a própria Getulio Vargas inclusive quem fazia o estudo de custo de preço.

M.G. – Isso.

P.A. – De cana. Inclusive vieram fazer aqui.

M.G. – Ah é?

P.A. – É. Foi um trabalho que meu pai participou bastante nessa época. Mas a questão da eliminação do preço foi posterior e essa sim é que gerou uma mudança setorial significativa. Muito significativa. Porque eliminou essa questão do preço controlado, do preço fixo, seja do açúcar ou do álcool e da própria cana. Então o setor mudou também foi quando também teve uma mudança grande em relação à busca pela eficiência. O setor vinha acomodado de alguns anos, logicamente tinha passado pela primeira expansão do Pro-Álcool e tal, e tinha tido aquele que era o grande problema aí de combustível que deu uma matada no Pro-Álcool. Com essa mudança de eliminação dos controles comerciais de preço, o Brasil passou a exportar muito mais açúcar já também ligado àquela abertura comercial e voltou a crescer a questão do álcool. Já um pouco mais para frente com o carro flex e tudo mais, não é. Mas houve um impacto muito

⁶ Índice de Preços ao Consumidor (IPC).

grande de novo na direção da gestão. Demanda por uma melhor gestão, porque não tinha mais controle, não tinha mais segurança. A volatilidade era maior.

M.G. – O que é que seria uma boa gestão no ramo do senhor? Porque o senhor falou dessa demanda por uma melhor gestão. O que seria essa melhor gestão? Por comparação o que seria uma gestão atrasada, ruim, enfim?

P.A. – Eu acho que a questão da boa gestão, ela passa por uma estrutura relativamente simples, mas que ela é um quebra-cabeça que se encaixa. Você precisa compor isso tudo. O primeiro ponto é ter uma estratégia. Então qualquer gestão sem uma estratégia, e estratégia significa: aposta em um cenário futuro. Sem algo claro, sem alguma coisa para perseguir é o mesmo que estar em uma estrada sem saber para onde você vai. Qualquer caminho serve e, portanto você não tem é como avaliar se está indo para o lado certo ou não. Esse é o primeiro aspecto. O segundo aspecto é ter foco econômico e financeiro muito sólido, muito forte. Ter muito rigor no aspecto econômico e financeiro. Uma estratégia, vamos esperar que seja adequada, só vai dar para saber no final. Foco econômico e financeiro. Uma boa estratégia, mas sem foco econômico e financeiro não significa que você vai ter sucesso. Pelo contrário se você não tiver clareza... Olha, produzir cana é um bom negócio? Ah é bom negócio, mas se eu não tiver um controle de custo eu posso quebrar produzindo cana, ou qualquer outra coisa. Então esse segundo aspecto eu acho que ele é determinante em uma boa gestão. O terceiro ponto que compõe esse quebra-cabeça é a questão da tecnologia. Você dominar a tecnologia, no sentido de estar sempre próximo das novas tecnologias, no sentido de usar bem aquilo que tem à disposição, obviamente reduzindo custo, aumentando produtividade e assim por diante. Essa questão tecnológica ela é fundamental, da gestão da tecnologia. O próximo ponto de sustentação da gestão é qualidade de recursos humanos, quer dizer, gente capacitada e com vontade de fazer. Vontade própria de fazer. Isso é gente pronta para produzir. Então eu tenho uma gestão de recursos humanos adequada na direção do desenvolvimento das pessoas, da capacitação das pessoas, para que você possa de fato ter gente com vontade de produzir. E, finalmente é ter um arcabouço de processos adequados que garanta uma melhoria contínua. Seja da produção de cana, seja da gestão financeira, seja de gestão tecnológica e assim por diante. Então eu acho que é esse conjunto: estratégia, foco econômico e financeiro, tecnologia, gente e processo. É

conseguir colocar isso em uma cesta e gerenciar isso adequadamente. Eu acho que a hora que entrou o Plano Real nós tivemos que ter um foco econômico e financeiro muito maior e aí passou a puxar o aspecto tecnológico porque o resultado financeiro e econômico era dado pela produtividade agrícola, pela sua qualidade da gestão da produção.

M.G. – Onde é que a tecnologia entra na, no seu ramo, na sua produção?

P.A. – A tecnologia é a base de sustentação da atividade agrícola. Se a gente fizer uma conta bem simples ou na verdade uma heresia matemática, os matemáticos talvez não gostem muito, mas a questão simplificando bastante o processo é o seguinte: quem determina preço das *commodities*, e nós estamos em uma área de *commodities*, agricultura basicamente, que é uma *commodity*, é oferta e demanda. Se a gente olhar a história, quem varia é a oferta, não a demanda. Quem varia significativamente é a oferta e não a demanda. A demanda cresce quase que em uma projeção junto com a questão do crescimento populacional com alguns efeitos econômicos nisso aí. Mas quem varia é a oferta. E oferta em agronegócio é produção. Produção é produtividade versus área. Ao longo da história a área aumenta, mas ela aumenta também devagar, ela não aumenta de uma vez. O que muda é a produtividade. Então se a gente cortar tudo, esse monte de zero nessa equação a gente pode chegar à conclusão de que oferta e demanda dá um preço médio. Mas na verdade a produtividade média é que dá um preço médio. Portanto quem tiver abaixo da produtividade média vai ter um custo maior e não vai sobreviver nesse nível de preço. Quem tiver acima da produtividade média vai fazer margem. Então é essa a importância da tecnologia. É garantir produtividade por consequência, custo. Obviamente que não é só produtividade que dá custo, tem outros aspectos também, mas talvez seja o mais importante. E o que acontece, e aí uma das coisas interessantes da agricultura, é que as áreas não deixam de ser exploradas. Aquele que tinha uma produtividade menor sai do negócio e aquela área vai ser ocupada por quem? Por quem tinha uma produtividade maior. E faz com que a produtividade suba e o preço médio caia. Portanto é uma corrida constante atrás de uma redução de custo unitária de produção. Então o negócio do agricultor é redução de custo unitário de produção. Esse é o nosso dia-a-dia, é reduzir custo unitário de produção. Por isso é que a tecnologia é tão importante, porque ela é um dos pilares desse processo de redução de custo unitário.

M.G. – Objetivamente a tecnologia é o que? É máquina...

P.A. – Máquina, insumo...

M.G. – Insumo.

P.A. – E insumo você pode dividir em semente, você pode dividir em fertilizante, defensivos agrícolas. Manejo é extremamente importante. Você fazer o insumo certo na hora errada pode determinar um insucesso. Então é esse conjunto de fatores é que realmente... Ligado à pesquisa agrônômica propriamente é que determina aí o sucesso.

M.G. – E qual a relação de vocês com os centros de pesquisa. Tem algum?

P.A. – A gente tem uma relação muito forte desde sempre a gente, nós não fazemos pesquisa internamente, mas a gente tem uma abertura, inclusive para que as universidades, e nós estamos muito próximos da Unesp⁷ de Jaboticabal, venha fazer pesquisa interna mesmo. Então a gente cede área, cede equipamento, muitas vezes gente, recurso para que as pesquisas possam ser desenvolvidas internamente. Algumas pesquisas direcionadas, que nós temos interesse direto nelas propriamente e outras não. Outras são pesquisas de base, mas que irão algum dia resultar em conhecimento importante para gerar novas tecnologias. Então a gente está realmente muito próxima disso e procura sempre estar muito próximo. Não só com as universidades, com empresas produtoras de insumos também ou de sementes. Então alguém tem um híbrido novo ou um material genético novo é... Muitas vezes traz para fazer um campo de demonstração internamente. Ou um fertilizante, ou defensivos e assim por diante. Então a gente procura estar muito próximo. Embora a gente não faça pesquisa, o objetivo é muito claro, nosso negócio é produção. A pesquisa não é um resultado nosso, mas a gente abre essa perspectiva para poder fazer internamente pesquisa também.

⁷ Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp) Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

M.G. – Certo. O senhor falou que quando estava terminando a faculdade já percebia que a mecanização era, enfim um elemento importante a ser agregado. É dessa época que data o investimento maior de vocês em mecanização? Mecanização a gente está falando em quê? Em corte da cana?

P.A. – Não. Inicialmente mecanização de uma maneira geral, está certo.

M.G. –Tratorização.

P.A. – Todos os aspectos aí da mecanização, vamos dizer a atividade, estava clara que a mecanização seria algo crescente e importante para o setor do agronegócio. Um exemplo claro disso aí é que a gente passou a nossa primeira experiência com mecanização de colheita de cana foi em 1992, quando não existia nenhuma legislação ou nenhuma exigência de corte mecanizado. A gente foi buscar conhecer a tecnologia, entender a tecnologia porque estava claro primeiro que não ia continuar cortando cana normalmente, como atividade de trabalho. Ia faltar gente e é um trabalho que tem que sair do processo de produção para outros melhores, mais inteligentes. O segundo era próprio fogo. Pelo simples fato de estar jogando fora aquela energia toda. Então era algo que já nos chamava atenção para buscar alternativas e a alternativa está lá na mecanização. Então, esse é um exemplo, mas entre, tem diversos outros parecidos com esse e que nós fomos buscar o processo de mecanização como melhoria tanto da qualidade do trabalho, como da redução de custo. Como do aproveitamento melhor dos recursos naturais.

M.G. – Mecanização ela significa também liberação de mão de obra do cortador de cana. Vocês tinham trabalhadores que moravam dentro da fazenda?

P.A. – Nós tínhamos uma situação bastante interessante. Nós tínhamos um grupo de trabalhadores que eram fixos, trabalhavam o ano todo e um grupo de trabalhadores que trabalhavam por período, por safra. Então eram safristas. Eles vinham para colher cana e vinham para plantar a cana. Eram dois momentos do ano que nós fazíamos isso. A gente começou em 92 e durante três ou quatro anos a gente foi tomando conhecimento. Em agricultura, especialmente em cana, as respostas não são rápidas. As respostas são

lentas, o ciclo é longo. Então a gente não pode tomar uma decisão com base em um ano, com base em uma experiência. Então a gente ficou aí três ou quatro anos trabalhando na camada aí até 10, 12, 15% da nossa área colhida mecanizada para entender o processo acertar isso tudo. Lá para 96, a gente decidiu que isso era o futuro e era isso que nós tínhamos... 95, 96, e era isso que nós tínhamos que fazer. E aí nós montamos um plano de mecanização. E esse plano de mecanização teria uma duração longa até a gente atingir um nível alto de mecanização. E esse plano levado em conta a preparação das áreas, levado em conta o investimento em equipamento, treinamento de pessoas e a redução da mão-de-obra. Então o que é que a gente começou a fazer já no final desse processo aí da decisão. Nós passamos a não recontratar mão-de-obra mais. Quer dizer, a gente não demitiu por conta da mecanização. Nós fizemos um plano e praticamente em dez anos a gente saiu do manual para o mecanizado. E nesse processo muita gente foi reaproveitada porque uma colhedora ocupa uma mão-de-obra qualificada significativa que saiu do corte de cana. Ou se não saiu diretamente, você pegou um operador de máquina que virou colhedor de cana e alguém que não era operador virou operador. Mas de toda maneira esse aumento das pessoas operando equipamentos saiu daquele contingente de mão de obra que já existia. Então uma boa parte do contingente foi reaproveitado, de outras maneiras, e uma boa parte foi naturalmente diminuindo pela aposentadoria, pela abundância de trabalho e assim por diante. Então eu digo com muita tranquilidade que a gente não teve nenhum desemprego por conta da mecanização. Pelo contrário hoje nós temos mais gente trabalhando do que eu tinha lá atrás só fixos, por exemplo.

M.G. – É.

P.A. –Essa questão da mão de obra volante, ou seja, aquela contratada por safra, a partir de 2000 a gente já não teve mais. Uma das coisas do plano era eliminar a mão-de-obra sazonal, passar a ser fixa trabalhando o ano todo. Então a gente em um determinado momento passou todo mundo para dentro para fazer esse reaproveitamento, esse ajuste. Então eu acho que o processo é possível de ser feito desde que ele tenha um planejamento adequado e tenha tempo para fazer. À medida de imposição ou de força é mais complicado, mas à medida que você planeje e você olhe isso com espaço um pouco mais hábil acho que fica mais fácil.

M.G. – Certo. São vocês mesmos que cortam ou vocês terceirizam?

P.A. – Nós mesmos que cortamos. A gente faz todo o processo de produção. A única coisa que a gente terceiriza aqui é transporte. Transporte não faz parte do processo de produção propriamente. Depois da soja pronta, da cana pronta, o sistema do transporte não agrega mais nenhuma qualidade àquele produto ou produtividade. Então a gente vai até aonde agrega qualidade e produtividade. Então o transporte hoje é todo terceirizado, mas todo o resto a gente faz.

M.G. – Certo. O senhor fez uma especialização em Administração, não é isso?

P.A. – Isso.

M.G. – Na Faculdade de Educação⁸ e Administração da USP, não é?

P.A. – Da FEA-USP.

M.G. – De Ribeirão Preto.

P.A. – Exatamente.

M.G. – Quando é que o senhor fez essa...

P.A. – Eu terminei em 99. Na verdade...

M.G. – Durou o quê? Dois anos?

P.A. – Dois anos.

M.G. – O senhor começou em 97, não é?

⁸ Trata-se da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Campus de Ribeirão Preto (FEA/RP – USP).

P.A. – Na verdade eu... Acho que foi em 98, 99.

M.G. – Tá.

P.A. – No ano de 98 ou no ano de 99. Ou 99, 2000, agora não estou...

M.G. – Enfim, por aí.

P.A. – Por aí. Mas de fato foi algo determinante para minha vida profissional. Logo que eu vim e assumi o processo de produção, eu comecei a sentir falta das ferramentas de gestão propriamente e comecei a buscar essas ferramentas em diversos cursos. Então fiz alguns cursos de extensão na Getúlio Vargas, aquele GVPEC⁹. Que foram muito bons. Fiz alguns outros cursos na USP, também fiz curso do Pensa¹⁰ de *agribusiness*, que foi interessante para entender um pouco mais essa questão da cadeia de agronegócio, mas eu sentia falta ainda das ferramentas teóricas de gestão. Foi quando eu passei a buscar algo mais efetivo e aí a minha dúvida era fazer um curso de Administração de Empresas ou fazer um MBA¹¹. E na época eu fui orientado a fazer o MBA.

M.G. – O MBA.

P.A. – E fiz aqui na FEA, Ribeirão Preto, que é um curso excelente também e foi determinante para a minha carreira. Antes do curso eu diria que para administrar precisaria ser agrônomo com alguma noção de Administração e hoje eu digo que para administrar precisa ser administrador com alguma noção de Agronomia. [risos] Então eu acho que esse para mim foi realmente algo bastante importante.

M.G. – Quer dizer o senhor acha que o curso mudou a qualidade da sua gestão, da sua maneira de lidar com o negócio?

⁹ Programa de Educação Continuada (PEC) da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

¹⁰ Centro de Conhecimento em Agronegócios (Pensa), programa de pesquisa do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. É cadastrado como grupo de pesquisa no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e é um programa institucional da Fundação Instituto de Administração – FIA.

¹¹ Master of Business Administration (MBA).

P.A. – Com certeza. Com certeza. Tanto que hoje todos os meus gerentes aqui e alguns outros na linha de sucessão e de gente que está trabalhando já, gerenciando equipes, todos tem uma meta de fazer algum curso na área de gestão, específico, voltado para cada um para sua área, mas todos aqui internamente tem que fazer, vão fazer o MBA ou uma especialização voltado para gestão de alguma forma.

M.G. – E eles são formados em que?

P.A. – Olha têm engenheiro agrônomos tem economista, tem administradores, tem um químico industrial, tem diversas formações diferentes. A maioria na área de Agronomia e na área de Administração de Empresas. Mas todos estão se especializando em alguma coisa pensando na gestão.

M.G. – Como é que as decisões são tomadas aqui dentro? O senhor toma a decisão sozinho? O senhor se reúne com... Quando é que foi criado o Conselho de Administração?

P.A. – O Conselho foi criado há dois anos. Na verdade esse...

M.G. – O Condomínio já existia antes?

P.A. – O Condomínio já existia. Esse condomínio vem desde aquele ajuste societário que foi feito lá em 96, 97.

M.G. – O que é que é um Condomínio? O que é que é um Condomínio Agrícola? Explica um pouquinho para a gente.

P.A. – Condomínio Agrícola é... Como o nome diz Condomínio. Domínio é quem além da posse tem o domínio, quer dizer, a propriedade. Então a gente tem pela propriedade de uma fazenda, nós somos condôminos.

M.G. – Vocês não tem só o negócio, vocês tem a fazenda mesmo?

P.A. – A fazenda. O Condomínio existe de fato e de direito a partir e sermos proprietários juntos da fazenda. A partir disso a gente passou a fazer todos os nossos contratos na mesma razão do Condomínio de Participação. Então o Condomínio se formou não só mais pela propriedade da terra, mas também pelos contratos todos que fazem parte do nosso negócio hoje. Então se eu for vender alguma coisa, é o Condomínio que vende. São os quatro sócios que estão vendendo, não sou eu que vendo sozinho. Se eu for comprar alguma coisa, é o Condomínio que compra e assim por diante.

M.G. – E o Condomínio é formado pelo senhor e seus irmãos?

P.A. – Eu e meus irmãos. Exatamente. A questão de alguns anos atrás, três anos atrás, nós decidimos montar um Conselho de Sócios exatamente para que as decisões pudessem ser referendadas ou discutidas dentro desse Conselho. Até porque são todos condôminos, sócios. E a gente montou esse Conselho que teve uma primeira etapa de dois anos, em que objetivo não era tomar decisão. O objetivo era conhecer o negócio. Então nos primeiros dois anos os sócios passaram a participar. Ou melhor, receber informações de como é que estava organizado o negócio. O que era o negócio propriamente. Para que aí sim pudessem começar a tomar decisões. Nós entramos agora em uma segunda fase desse processo em que os sócios já estão aprovando os planos. Os sócios já estão aprovando os resultados. Então tem dois lados do negócio, aprovar o que vai ser feito e referendar aquilo que já passou. Então hoje a gente já está trabalhando dessa forma e a gente começa a partir de agora a criação, a derivação do Conselho de Sócios, de um Conselho de Administração, que é quem de fato vai tomar, vamos dizer assim, tomar parte nas decisões da gestão. Dentro da operação existe um grupo gestor que é formado por mim, como diretor e pelos gerentes. Então esse grupo gestor é que toma as decisões operacionais do dia-a-dia. Toma conta de toda a implementação daquele plano que foi aprovado pelo Conselho. Então a ideia é que a gente passe a ter em algum momento algo estruturado em três estágios. Um estágio, que é o Conselho de Sócios propriamente; um Conselho de Administração, que derivará do Conselho de Sócios. Até porque não faz sentido eu querer que minha irmã que seja psicóloga tome parte nas decisões da operação.

M.G. – Claro.

P.A. – Não é. Mas nas decisões de propriedade sim, de investimento sim, até porque ela é sócia. Então a gente deriva um Conselho de Administração, que no futuro esperamos ter conselheiros externos também e depois um grupo gestor com os executivos que estão cuidando da operação.

M.G. – Quer dizer que as decisões estratégicas são todas tomadas pelos sócios?

P.A. – É. Passarão a ser tomadas pelos sócios.

M.G. – Passarão a ser tomadas pelos sócios.

P.A. – Exatamente. Essa é a ideia, que cada vez mais os sócios passem a tomar as decisões estratégicas. O Conselho de Administração e os sócios, cada um com o seu pedaço das decisões estratégicas. Quando envolver propriedade ou investimentos, não no aspecto produtivo propriamente, tem que ser o sócio que tem que decidir.

M.G. – Diz respeito ao patrimônio.

P.A. – Tem quem ser pelo patrimônio. Quando a questão é operacional o próprio Conselho de Administração pode tomar essa posição. E quando é realização aí o grupo gestor se vira. Essa é que é a ideia. Então nós estamos finalizando essa montagem. É um processo de maturação. Isso não é uma coisa que você implanta e fica pronto naquele dia. Então a gente vem caminhando com isso. Passou por essa primeira fase para que todos conhecessem o negócio e tudo mais para agora ir para o Conselho de Administração e depois os Conselhos atuarem de fato cada um com o seu papel e tudo mais. Eu acho que isso é bastante enriquecedor para a gestão e para a governança do nosso negócio. Se a gente quiser manter o nosso negócio do jeito que ele está hoje como um Condomínio e futuramente transformar-se em uma pessoa jurídica precisa ter essa estrutura de governança senão não funciona.

M.G. – E existe a possibilidade de profissionalizar o Conselho de Administração como acontece em alguns outros grupos?

P.A. – Então, a ideia é que em algum momento a gente tenha conselheiros externos. Logicamente vai ter que ter alguém representando a família e assim por diante, mas a gente tenha conselheiros externos. Hoje a gente tem uma escala pequena ainda para pensar nisso. Isso envolve custo e tudo mais. Então aquilo que a gente puder fazer ainda sem envolver custo, nós vamos continuar fazendo. Mas a ideia é que em algum momento a gente possa trazer conselheiros externos para melhorar nossa gestão.

M.G. – E como é que esse desenho foi elaborado? Vocês contrataram assessoria externa para ajudar vocês nesse processo, como é que foi isso? Essa transição.

P.A. – Não. Na verdade esse desenho foi amadurecendo internamente.

M.G. – Internamente mesmo.

P.A. – Internamente.

M.G. – Vocês com seu pai... Enfim...

P.A. – Exatamente. Estudando, buscando, fazendo cursos fora. Por exemplo, no ano passado, os quatro irmãos fizeram o curso do IBGC¹² de Conselheiros de Administração. O interesse era que todos tivessem um nivelamento para saber como é que funciona. Quais são as responsabilidades, quais são as interfaces que cada um precisa conhecer. Então a gente buscou fazer isso. O conhecimento, treinar, ir buscar informação e começar a estruturar o processo.

M.G. – Só para constar, o senhor poderia dizer, a sigla IBGC quer dizer...

P.A. – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

¹² Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

M.G. – Que é ligado?

P.A. – Que é um Instituto independente e que cuida exatamente do aspecto de governança. Está muito ligado às grandes empresas que estão hoje listadas na bolsa. Quer dizer, na verdade está preocupado como as empresas mostram o seu negócio. Desde a estruturação do Conselho até as suas atitudes em relação à compra e venda de ações e tudo mais. Mas a gente achou era o que tinha para fazermos, que podia tratar um pouco da questão da governança. E nos interessava entender um pouco mais o aspecto de governança para estruturar o nosso negócio. Não dá para comparar com as empresas que estão listadas na bolsa.

M.G. – Claro.

P.A. – Mas do ponto de vista da filosofia sim. Então a ideia é aproveitar o que tem de filosofia positiva, de bom para os nossos negócios e implantar.

M.G. – E os aspectos jurídicos, legais? Vocês têm escritórios de advocacia [inaudível]?

P.A. – Aí nós temos assessorias que nos ajudam nesses diversos, nos diversos aspectos. Por exemplo, na área do contencioso trabalhista tem uma assessoria, na área comercial tem uma assessoria, nessa área societária teria outra assessoria e assim por diante. Então a gente busca, ou assessorias que são contratadas o tempo todo, ou trabalhos específicos. “Ó tem um trabalho específico aqui, vamos contratar alguém para fazer esse trabalho para a gente”. Mas aí na área jurídica, propriamente. Nessa área de gestão não, nessa área de gestão a gente desenvolveu tudo internamente.

M.G. – Como é que é a relação de vocês com as usinas? Vocês comercializam direto a cana de vocês...

P.A. – A gente comercializa direto. A gente comercializa direto com as usinas.

M.G. – Tem usinas específicas para as quais vocês vendem?

P.A. – A gente fornece hoje para três usinas: a Usina São Martinho, a Usina São Carlos que é do grupo Dreyfus LDC¹³ e para a Usina Itaiquara, que é uma terceira usina que fica em outra região.

M.G. – Que também é de algum desses dois grupos?

P.A. – Não. É uma usina independente. Então é a São Martinho, do grupo São Martinho, a São Carlos é do LDC e a Itaiquara é da Família Whitaker, Lima e Silva Whitaker. Que tem duas usinas lá. A gente fornece para uma delas.

M.G. – Temos que trocar a fita. Trocar porque já deu uma hora.

M.G. – Então vamos lá. Continuação da entrevista do Dr. Paulo de Araújo Rodrigues. O senhor estava falando um pouco da relação de vocês com as usinas, as usinas para quem vocês vendem...

P.A. – É nós fornecemos para três usinas de açúcar de três grupos diferentes. Então por exemplo, a São Martinho que é do grupo São Martinho, hoje é empresa listada na bolsa. A gente fornece para a Usina São Carlos que é do grupo Dreyfus LDC e a gente fornece para a Usina Itaiquara em Passos, Minas Gerais, que seria uma segunda unidade de negócios onde a gente trabalha.

M.G. – Vocês têm terras em Minas também?

P.A. – A gente tem na verdade um processo de produção lá. Hoje 90% das áreas que a gente atua são áreas de terceiros.

M.G. – Vocês arrendam?

¹³ *Louis Dreyfus Commodities (LDC).*

P.A. – Então a gente arrenda terras. Tanto aqui quanto lá, 90% das áreas são de terceiros. No caso de Delfinópolis, onde a gente produz para essa usina em Passos, 100% são áreas arrendadas. Então nós temos hoje duas propriedades que são nossas e o restante todo são áreas arrendadas.

M.G. – Como é que é a relação com as usinas, porque nem sempre essas relações são tranquilas, não é? Entre os fornecedores e os usineiros...

P.A. – É eu diria que é muito mais um ranço histórico que leva a isso. Mas no fim das contas... Na verdade o que está se buscando é cada um ficar com a maior fatia do mesmo bolo.

M.G. – Claro.

P.A. – Então essa relação, tanto melhor quanto mais profissional for a gestão de cada uma das empresas claro e obviamente depende da seriedade de cada uma das empresas. As três empresas para quem a gente comercializa cana são bastante sérias. E a gente tem uma relação de parceria ao longo dos últimos 50 anos aí, iniciando com a São Martinho, depois com a São Carlos. Tanto quando era da família Bellodi e mesmo depois quando passou à propriedade da LDC há questão de dez anos atrás e um pouco mais recente, com a Usina Itaiquara. Então a gente tem realmente uma relação de parceria, uma relação positiva em que busca a vantagem mútua nesse processo.

M.G. – O senhor falou há pouco que o seu...

P.A. – Mas nem sempre uma relação de amor.

M.G. – Nem sempre. Claro. [risos]

P.A. – É óbvio que existem conflitos, disputas e tudo mais. Mas sempre em um aspecto construtivo. Às vezes as disputas são duras, mas nunca desleais. Isso é importante se dizer. Não é um mar de rosas não. A disputa ela é dura, mas ela é leal, ela é séria.

M.G. – Nos negócios de vocês é qual é a composição? Quais são os produtos que são mais importantes hoje?

P.A. – A atividade mais importante é cana-de-açúcar.

M.G. – Em todas as unidades?

P.A. – É. Hoje nós temos duas unidades de negócio. Uma unidade de negócio aqui em Jaboticabal, a nossa sede e outra em Delfinópolis. A gente está iniciando uma terceira unidade de negócio agora, mas que não fez nenhuma safra ainda.

M.G. – Que é aonde?

P.A. – Em Canápolis no Triângulo Mineiro.

M.G. – Tá.

P.A. – Então hoje...

M.G. – No Maranhão vocês não tinham terras também?

P.A. – No Maranhão a gente tem, mas não é o Condomínio.

M.G. – Não é o Condomínio.

P.A. – Alguns sócios do Condomínio são sócios de um negócio no Maranhão.

M.G. – Está certo.

P.A. – Inclusive lá eu participo apenas no Conselho, não estou na gestão.

M.G. – Tá.

P.A. – Então a gente tem essas duas unidades de negócio. Nós temos dois sistemas de produção. Um sistema de produção é a rotação de culturas cana, soja. Ou seja, produz cana e produz soja nas áreas de reforma de cana. Um segundo sistema é a rotação soja, milho, pecuária. Integração lavoura-pecuária. Então são áreas distintas. Aqui em Jaboticabal nós temos apenas soja, cana. Em Delfinópolis a gente tem soja, cana, integração lavoura-pecuária. São os dois sistemas na mesma unidade.

M.G. – Laranja vocês ainda tem, não?

P.A. – Não, laranja a gente não tem mais.

M.G. – Não tem mais.

P.A. – Desde o ajuste societário lá na década de 90 a gente saiu da laranja e ficou na cana e soja. Aí depois entrou o milho compondo também quando a gente começou a integração lavoura-pecuária e a pecuária por consequência. Então hoje nossa atividade principal é cana, a segunda atividade é soja, a terceira é milho, a quarta é pecuária.

M.G. – E porque cana, soja? Isso vem de quando? Isso começou com o senhor ou vem de antes?

P.A. – Não. Na verdade quem desenvolveu a rotação cana e soja foi meu pai na década de 70 aqui na fazenda. Então a cana-de-açúcar quando é plantada de ano e meio, ela é plantada em fevereiro, março, e você fica com um período sem usar o solo, porque você eliminou a cultura no último inverno, ou seja, depois da colheita e fica com um período ocioso entre aspas. Nessa ociosidade, na época, meu pai resolveu experimentar algumas atividades e soja era alguma coisa que estava começando no Estado de São Paulo nessa época. Tinha muito pouco na década de 70. Em 73 ele fez o primeiro experimento de soja aqui e plantou soja logo depois de uma cultura de cana. Colheu a soja e plantou cana outra vez. E desde então a gente vem aprimorando esse sistema. E hoje a maior parte da soja que nós plantamos é feita em rotação de cana. Então tem uma série de vantagens do ponto de vista agrônômico. Vantagens de trabalhar com famílias de plantas diferentes, portanto você tem um aspecto de consumo de nutrientes, de quebra

de ciclo de doenças, quebra de ciclo de pragas e assim por diante. Do ponto de vista econômico, além de produzir uma cultura diferente, uma receita em um momento diferente. Você usa melhor os seus equipamentos, seus recursos. Do ponto de vista social gera emprego e gera renda no momento em que a cana não estaria gerando. Do ponto de vista ambiental, se eu produzo um hectare de soja aqui eu elimino a necessidade de abrir um hectare de soja novo em outro lugar. Aqui já tem estrada, já tem silo já tem tudo. Então na verdade a rotação de culturas com a cana é algo absolutamente positivo. Só tem fatores positivos. A única coisa que demanda é um planejamento um pouco maior, porque você precisa fazer a engrenagem funcionar bem. E para funcionar, a soja precisa fazer parte da cana. Aí funciona. Se você olhar a soja separada da cana, elas vão se chocar. Vão disputar em vez de ter uma sinergia. Então a questão é essa.

M.G. – Minas também é o Condomínio?

P.A. – Minas também é o Condomínio. Exatamente. Delfinópolis.

M.G. – E é com terra arrendada lá que você estava falando?

P.A. – Exatamente.

M.G. – E a decisão lá de milho...

P.A. – Aí nós temos um segundo sistema de produção que é a rotação soja, milho e pecuária. Então a gente tem soja em um ano, milho no outro ano com as culturas de inverno quando é possível e a pecuária também nessa cultura, como cultura de inverno. Então aí são áreas distintas para a produção de soja e milho, aí não são áreas de cana.

M.G. – E porque Divinópolis?

P.A. – É Delfinópolis.

M.G. – Delfinópolis. Desculpe.

P.A. – Na verdade surgiu o convite por parte desta usina para ir conhecer e produzir cana para eles. Depois de andar bastante, pesquisar vários locais e regiões a gente achou que lá era um lugar interessante e acabou indo para lá em 2004. E começando uma nova unidade de negócios produzindo, primeiro, cana-de-açúcar e soja e depois abrindo para produzir soja e milho também. Em outras áreas, não nas áreas de cana. Agora a gente está iniciando uma nova unidade de negócios no município de Canápolis ali no Triângulo Mineiro. Então começa esse ano com soja também, provavelmente trabalhar com soja e milho ao longo dos anos.

M.G. – E como é que foi essa decisão de ir expandindo as unidades de negócios? De arrendar terras? É melhor arrendar do que comprar terra?

P.A. – Na verdade a decisão de arrendar partiu de algo bastante concreto. Se a gente resolvesse comprar a terra, nós não teríamos recurso para comprar a terra na região. Porque terra é muito caro e mobilizaria o recurso disponível e a gente não teria como crescer ou como expandir nossa atividade. A decisão de arrendar foi exatamente essa. Mobilizar o mínimo possível e aumentar a nossa área de operação. Então, em termos de resultado, nós temos uma margem menor porque a gente desembolsa o arrendamento de todas as áreas, mas em termos de resultado sobre o ativo muitas vezes é melhor porque você tem menos imobilizado. Então tem várias maneiras de enxergar o negócio, mas de fato foi a única maneira que nós encontramos de crescer.

M.G. – Você hoje tem muitos proprietários que estão arrendando mesmo as suas terras. Arrendando para a usina, não é? Isso passa pela, pelas discussões de vocês? Se é mais rentável arrendar as terras de vocês ou...

P.A. – É óbvio que a gente precisa ter essa discussão porque agronegócio é composto de dois negócios: um negócio é o imobiliário e um negócio operacional. O negócio imobiliário ele tem uma valorização imobiliária que na verdade não se realiza a menos que você venda seu imóvel. E tem uma renda anual que você pode auferir com base no arrendamento. E isso é conhecido. Tem um valor, cada região tem uma moeda, cada região tem uma situação e a gente pode definir isso. Portanto se você tem uma

propriedade como é que você avalia o resultado dela? Você avalia o resultado dela de acordo com a valorização que ela tem ou não tem e de acordo com o arrendamento. E a operação agrícola você avalia de acordo com o retorno sobre ativos. Então a gente separou os nossos negócios, de modo que as propriedades recebem renda do Condomínio. Portanto a propriedade está remunerada pelo valor regional do arrendamento. E a operação agrícola, precisa remunerar a operação agrícola, inclusive os arrendamentos todos. Então eu diria que hoje a gente remunera 100% das áreas que a gente opera, muito embora tenha hora que o dinheiro sai de um bolso e entra no outro. Mas do ponto de vista da gestão ele está muito claro. Exatamente para poder comparar se é melhor arrendar para alguém ou arrendar de alguém. O fato de arrendar a área está relacionado com a demanda e com a tecnologia. A demanda por escala que hoje o negócio requer. E a escala está relacionada com o módulo de mecanização. Então se você for trabalhar com soja, qual é o módulo mínimo de mecanização? Ah, é aquele que você tem uma colhedora de soja, por exemplo. Ou uma plantadora, ou aquele equipamento que é o gargalo do processo. Porque não dá para ter uma colhedora e meia. Não dá para ter uma plantadora e meia. Então o módulo de mecanização é muito importante. O que acontece é que muitos proprietários não tem um módulo de mecanização. E, portanto não tem eficiência econômica no seu processo produtivo. Portanto, a melhor alternativa para ele é de fato arrendar para alguém. Ou se juntar em um Condomínio ou fazer alguma coisa que leve a essa escala. Estou certo? Daí a nossa expectativa de aumentar as áreas porque a gente vai aumentando a escala e eu consigo ir colocando módulos mecanizados em cada uma dessas situações. Por isso é que a gente optou por ficar do lado do arrendador. Para isso eu preciso ter eficiência no meu processo produtivo para poder remunerar os recursos que nós estamos colocando nessa atividade que tem uma margem menor. Tem uma margem menor por causa do pagamento da renda. Então essa é a decisão difícil, mas ela é econômica. É basicamente tomada em cima de parâmetros econômicos.

M.G. – O senhor diria que hoje o produtor rural ele tem uma relação com a terra que é diferente do produtor rural, do seu avô ou do seu bisavô. Porque havia uma relação muito forte com a terra, assim com a propriedade da terra, não é? As histórias das famílias passavam muito pela propriedade em si da terra. O senhor diria que hoje a

relação do produtor rural com a propriedade ela é diferente? O que importa é mais o negócio em si do que ter a propriedade da terra?

P.A. – Eu diria que está mudando. Mas eu não acho que ainda seja diferente. Mas eu acho que está mudando. Com novas gerações. E as gerações estão se distanciando da terra. Antigamente as pessoas, nós tínhamos no Brasil uma porcentagem da população muito maior morando no campo. Hoje se inverteu. Então é comum segunda ou terceira geração que nunca morou no campo ou não teve esse tipo de relação. Então de fato essa relação está mudando. Eu não diria que tenha mudado completamente, mas nitidamente ela vem mudando. Obviamente uma coisa é olhar sob o aspecto da gestão, o aspecto do resultado econômico e financeiro de um negócio. A outra coisa é a relação com a terra. As duas coisas estão mudando. Eu acho que hoje a gente tem um cuidado muito maior com aspecto econômico e financeiro. As pessoas tem um cuidado muito maior por conhecimento, por informação, por formação e tudo mais. E também tem uma mudança na questão da relação com a terra, até por esse distanciamento natural das gerações. Mas não acabou não.

M.G. – Não, não é?

P.A. – Como diz o outro: “Pega amor, não é”. [risos]

M.G. – Eu ouvi uma vez, acho que foi o seu pai dizendo, que essa coisa do arrendamento era difícil, da perspectiva dele porque ele vê o arrendamento como meio caminho para vender [risos]. E isso é uma coisa complicada, não é? Para quem tem a relação com a terra em si.

P.A. – Como quem está do lado do arrendador eu coloco de outra perspectiva... Eu coloco da seguinte maneira. Primeiro, eu acho que se você não tem eficiência econômica no seu negócio e você não arrenda você de fato está correndo o risco de ter que vender a propriedade. O arrendamento passa a ser na verdade a possibilidade de manter a propriedade.

M.G. – Manter a propriedade.

P.A. – Manter o negócio imobiliário. O negócio agrícola você não tem eficiência para ele, mas você pode manter o negócio imobiliário. Então esse é um aspecto. O outro aspecto como arrendador, eu costumo dizer o seguinte: “Eu estou recebendo o patrimônio do proprietário para administrar, não é a fazenda dele”. É o patrimônio dele. Aquilo lá é algo que tem uma relação diferente para ele. Então o cuidado precisa ser muito grande. Acho que de fato o proprietário precisa se sentir muito bem e muito à vontade com um terceiro trabalhando na propriedade dele. E isso é o jeito de fazer. Na hora que você consegue dar essa tranquilidade para o proprietário de fato ele vai ver que é melhor ele arrendar e manter o negócio imobiliário dele, manter a propriedade do que ele ficar martelando na atividade agrícola e gerando prejuízo e eventualmente até a necessidade de venda.

M.G. – Dr. Paulo, o senhor é casado? O senhor tem filhos?

P.A. – Eu sou divorciado.

M.G. – Divorciado.

P.A. – E tenho um casal de filhos. Eu tenho uma filha de 18 anos, a Mariana e tenho um filho que vai fazer 16 anos agora, o Toninho, Antônio José.

M.G. – E o senhor espera que ou a Mariana ou o Antônio sigam, enfim, a...

P.A. – Olha...

M.G. – A carreira de produtor rural, enfim, no seu ramo?

P.A. – Seria hipocrisia dizer que eu não teria orgulho, ou prazer que eles seguissem a carreira. Mas eu tenho um cuidado muito grande para que eles façam as decisões deles. Claro que estou sempre à disposição para ajudar e suportar da melhor maneira possível as decisões, mas eu realmente quero que eles decidam o que querem fazer. E se decidirem fazer outras coisas, ou outras atividades. Ótimo! Eu acho que o é importante

na vida é a gente fazer o que a gente gosta. Ter prazer naquilo que a gente faz. Então eu quero que eles tenham prazer no que eles façam, antes de qualquer coisa.

M.G. – Antes de qualquer coisa, não é? Uma das questões que eu tenho percebido nas entrevistas é que existe hoje uma preocupação em relação à continuidade dos negócios mesmo que as pessoas da família não estejam elas mesmas interessadas em tocar o negócio. Questões que dizem respeito à sucessão. Como é que essas coisas são pensadas no Condomínio de vocês, enfim, para os sócios...

P.A. – É. A gente está exatamente trabalhando esse aspecto da sucessão na estruturação da governança. Na medida em que a operação ela pode ser totalmente profissional, esse eu acho que é o primeiro passo. Se a gente cria um negócio que tem condição de se sustentar, ele pode ser profissionalizado. Então eu acho que esse é o primeiro passo. Independente eu estar na gestão hoje, amanhã eu posso estar só no Conselho. Mas a gestão ela continua. O negócio precisa ter escala e ele precisa ser sustentável para dar sequência. Então esse é o objetivo. Nós estamos traçando todas essas linhas, essa discussão. Esse inclusive é um dos assuntos desse ano do nosso Conselho, que é definir o aspecto de qual é a expectativa de cada um em relação ao Condomínio, em relação ao futuro. E inclusive em relação às próximas gerações. Alguém quer trabalhar aqui? Não quer trabalhar aqui? Se vier trabalhar aqui como tem que ser, como começa, como é que inicia que experiência tem que ter e assim por diante. Eu diria que a gente precisa ter todos os cuidados que tem qualquer grande empresa, mesmo sendo pequena, a gente tem que ter todos os cuidados que tem uma grande empresa. Porque senão o resultado a gente já sabe, vai acabar. Divide, cada um quer um pedacinho e todo mundo fica sem escala. Então a nossa escolha foi por fazer algo que se sustentasse. Não significa que as pessoas precisam todas trabalhar aqui dentro e a minha geração já foi esse exemplo. Só eu fiquei aqui. Meus três irmãos foram cada qual tocar sua vida profissional. Eu tenho um irmão que é um grande agrônomo, toca uma empresa grande também. Ele é o gestor de uma empresa grande.

M.G. – Onde?

P.A. – Na Bahia.

M.G. – Na Bahia.

P.A. – Mas quando ele se formou não cabia mais um engenheiro agrônomo dentro da nossa atividade. Hoje nós temos mais três agora trabalhando conosco. Mas naquele momento não cabia. Como é que eu podia trazê-lo para cá se não cabia? Assim como minhas irmãs. Então o importante é isso. Eu estou desenvolvendo a minha carreira profissional aqui. Como podia estar desenvolvendo em outro lugar, e cada um deles também está fazendo o mesmo. Desenvolvendo sua vida profissional cada um da sua maneira.

M.G. – E os filhos deles?

P.A. – Os filhos...

M.G. – Seus sobrinhos? É.

P.A. – E essa começa ser a nossa preocupação agora. Como é que nós vamos preparar esses meninos para o próximo passo? Então essa é a nossa discussão hoje. Porque nós não sabemos nem se eles querem.

M.G. – Claro.

P.A. – Participar do negócio ou não, não é. E se quiserem como vai ser essa participação? Então essa é uma discussão que está hoje na nossa mesa, na nossa pauta. E a ideia é estruturar isso de forma que fique claro para todos e que a gente defina as regras de como isso vai acontecer.

M.G. – Deixa voltar um pouquinho lá para trás, não é. Antes de seguir um pouco mais. O seu pai sempre teve uma atividade política, não é? Embora não seja da política formal, mas de atuação na política...

P.A. – Política de classe.

M.G. – Isso. Dos interesses da agricultura, enfim, nas cooperativas, não é? E depois, no governo Lula foi ser Ministro da Agricultura. Essas coisas são decididas também na família? As decisões que ele toma na política também são discutidas com vocês? Como é que foi o período dele, enfim, enquanto ele era Ministro...

P.A. – Olha. É...

M.G. – Como é que os negócios de vocês caminharam?

P.A. – Primeiro aspecto: há uma independência absoluta. Absoluta. Jamais houve nenhuma mistura entre qualquer cargo que meu pai tenha ocupado ou meu avô...

M.G. – Claro.

P.A. – Com a nossa atividade profissional. Bom, em 2003, quando meu pai assumiu o Ministério nem sócio mais ele era do nosso negócio. Estava totalmente fora. Já desde 97. Quer dizer, nem foi por causa disso. Já muito antes. De modo que sempre houve uma independência muito grande. Esse eu acho um ponto importante. O segundo ponto é, nós temos um relacionamento excepcional, muito bom. Os irmãos, com meu pai e todos e obviamente há muita discussão, muita conversa, mas claro que conversa de família. A gente inclusive separa conversa de Condomínio é conversa de Condomínio. Conversa de macarronada, é conversa de macarronada. [risos]. São coisas distintas.

M.G. – Claro.

P.A. – E a gente separa e coloca o boné que tem que tem que colocar em cada momento. Então sem dúvida tem uma separação significativa. Pessoalmente, quando eu vim para a fazenda e meu pai já tinha um projeto político, já tinha um envolvimento político grande. Eu tinha uma perspectiva pessoal, uma das metas pessoais era dar a tranquilidade a ele que não precisasse mais se preocupar com atividade econômica da família. Então isso era uma meta que eu coloquei.

M.G. – Assim como ele deu ao pai dele, não é.

P.A. – Assim como ele deu ao pai dele. Então eu falava: “Isso eu quero fazer. Isso eu preciso fazer. Para que ele possa de fato se licenciar do processo da gestão agrícola e cuidar da vida pública que ele sempre quis fazer, que ele faz brilhantemente com competência”. Então isso é uma questão pessoal. Agora é obvio que a gente conversa muito, está sempre muito junto, muito próximo.

M.G. – E o senhor tem algum tipo de atuação. Eu vi aqui que o senhor foi, ou é, conselheiro da Socicana¹⁴, da Abag¹⁵. Como é que é essa atuação?

P.A. – Eu venho participando das diversas entidades de classe relacionadas com o nosso dia-a-dia desde que eu me formei. Quer dizer, eu comecei pela Associação de Engenheiros Agrônomos do Estado de São Paulo, depois no Sindicato Rural de Guariba, a Cooperativa de Guariba, a Associação dos Fornecedores de Cana em Guariba, a Abag Regional aqui de Ribeirão Preto. Então eu venho participando desses conselhos todos. Algumas vezes como executivo, por exemplo, fui Vice-Presidente da Cooperativa de Guariba por um período. E na maioria das vezes nos conselhos. Eu acho que é fundamental a participação nas entidades de classe para a discussão dos interesses, para a colocação das demandas e ajudar um pouco a direcionar aquilo que é o interesse do conjunto. Ou seja, da nossa classe produtora como um todo. Mas fiquei por aí. Fiquei nesse envolvimento da regional que a gente tem.

M.G. – Política partidária, nunca?

P.A. – Não, nunca me interessei. Acho que é importante, acho que é algo que precisa realmente ser conduzido muito bem, mas nunca me interessei. Imagino continuar na política de classe, continuar colaborando dentro das entidades, mas eu foquei em um primeiro momento da minha vida um aspecto da minha carreira profissional. Então o vir para cá, assumir a gestão, montar esse projeto que a gente está desenvolvendo é o meu objetivo número um hoje. Mas eu acredito que em algum momento eu saia um pouco da

¹⁴ Associação dos Fornecedores de Cana de Guariba (Socicana).

¹⁵ Associação Brasileira do Agronegócio (Abag).

operação, um pouco mais da operação para poder aí sim me dedicar até algumas outras atividades. Entre elas, o aspecto político. Se partidário ou não o tempo vai dizer, mas eu na verdade acho que é uma obrigação como cidadão colaborar com a sociedade participando, não só na gestão da empresa que de certa forma já é um papel, mas colaborar diretamente com a sociedade no aspecto político.

M.G. – E o senhor recebe convites para participar...

P.A. – Eu já recebi alguns.

M.G. – Porque é comum isso acontecer. Quando a pessoa começa a ter algum destaque, um reconhecimento maior.

P.A. – Eu já recebi alguns convites para participar e tudo mais, mas não chegou a hora ainda. Por enquanto fico na política de classe regional [risos] que está muito bom.

M.G. – As revistas, os jornais econômicos procuram o senhor para falar sobre, enfim, o seu negócio especificamente ou sobre a sua área de negócio?

P.A. – Não é algo frequente, mas acontece sim. Tanto jornais, quanto algumas revistas do setor. Algumas revistas de Economia tive também alguma procura.

M.G. – Prêmio algum? Tem a empresa?

P.A. – Nós recebemos alguns prêmios aqui. Recebemos prêmios desde conservação de solo até de gestão, gestão sócio-ambiental. Então tivemos alguns prêmios internamente. Que acho que são fruto dessa linha de desenvolvimento ao longo do tempo. Eu digo que é muito mais fácil dar continuidade a alguma coisa do que começar do zero.

M.G. – Claro.

P.A. – Você vai agregando informações, agregando ideias novas, ajustando àquela estratégia, mas dá continuidade. Quer dizer, a estrada de certa forma já está balizada.

Então a gente tem tido algum reconhecimento nessa área aí. Mas eu acho que é fruto dessa história toda.

M.G. – O senhor no início da nossa conversa falou de três pilares importantes para a gestão com sustentabilidade, que são, de certo modo, tradições na família que já vem desde o seu avô, passando pelo sei pai, pelo menos três gerações. De tecnologia o senhor já falou um pouco. E o senhor falou que um segundo ponto seria a valorização do homem. Como é que a valorização do homem entra no... O que objetivamente vocês fazem hoje para isso, em termos de valorização?

P.A. – Nós temos uma série de...

M.G. – Da governança.

P.A. – Tem uma série de programas que a gente tem trabalhado. Obviamente, como nós estamos tratando de um negócio, tudo parte do negócio. Portanto as ações dentro do negócio precisam estar relacionadas com isso senão não faz sentido. Por exemplo, dentro do negócio tem todo o aspecto de remuneração, estruturação de cargos e salários e tudo mais, de modo a propiciar que as pessoas tenham uma carreira crescente dentro do negócio. Então esse é um aspecto. Dificilmente a gente contrata alguém pronto. A gente forma gente internamente, ou seja, cria...

M.G. – Isso em todos os níveis? Desde o sujeito que está lá em baixo cuidando direto da cana...

P.A. – Quase todos os níveis. Dificilmente a gente contrata... Por exemplo, eu não contrato o engenheiro agrônomo pronto. Eu contrato um cara recém-formado. Ele vai começar aqui, para criar uma perspectiva de crescimento de fato, de desenvolvimento. Então isso para falar dentro do negócio. Não vamos falar de plano de saúde, esse tipo coisa, porque eu acho que isso está dentro do contexto de remuneração, até muito mais do que de outra coisa. Mas a gente olhou ao longo dos anos alguns programas que olhem e que visem esse aspecto da oportunidade, de criar oportunidade para as pessoas.

Então um programa interessante é um programa de casa própria. No início, há questão de 50, 60 anos atrás, as famílias moravam todas nas fazendas.

M.G. – Ainda tem casa de colono aqui dentro.

P.A. – Ainda nós temos casas aqui, mas eram muito mais. Nós tínhamos nas áreas próprias 60 famílias morando, hoje são cinco. E qual era a percepção em algum momento que nós passamos a ter? Que as famílias não queriam mais morar na fazenda. As famílias querem ir para a cidade. Há um apelo de mudança para a cidade. E nesse contexto o cara saía da fazenda onde ele não pagava aluguel, ele estava morando em uma casa que era da fazenda, ia para a cidade e geralmente acabava se perdendo... E muito em função do aumento de custo que nem ele percebia. Ele passava a pagar aluguel, passava a pagar água, passava a pagar luz, que ele não estava pagando nessa estrutura. E o cara, ele acabava se perdendo nesse processo. Então a gente achou que nessa altura do campeonato, apoiado por uma pesquisa do IBGE¹⁶ e que mostra que para o brasileiro fator de segurança número um é casa própria e, apoiado na pesquisa... Como é que é o nome? Bom, usando a pirâmide de Maslow, você deve conhecer bem, em que segurança é o segundo nível depois das necessidades básicas. “Puxa vida nós precisamos atender esse negócio de alguma forma. Como é que nós vamos fazer isso?” A gente criou um programa para as pessoas saírem da fazenda e irem para a cidade para a casa própria. Isso incluía, o estímulo à poupança para ele comprar um terreno, eu dava uma casa para o cara desmanchar aqui e era o material básico para ele construir lá e eu financiava sem juros o acabamento da casa. Então com isso eu montei um, quase que um fundo dentro da fazenda, em que esse montante era emprestado para cada um à medida que ia acontecendo e conforme iam pagando as prestações, entravam outras pessoas no fundo. Como se fosse um mútuo. Com essa história hoje nós temos 93% das famílias com casa própria.

M.G. – Graças a esse programa?

¹⁶ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

P.A. – Graças a esse programa. Não só a ele, mas em boa parte a ele. E esse programa hoje com 93%, perderia o sentido. Então nós mudamos um pouco o foco do programa. A gente passou a financiar a melhoria da casa própria. Então, aproveitando os índices todos que são usados na pesquisa. A gente faz uma pesquisa domiciliar de tantos em tantos tempos e a gente avalia as casas que precisam ser melhoradas. Essas casas tem prioridade na aquisição do empréstimo para melhorar suas casas. “Ah, a família cresceu quero fazer mais um quarto. Quero fazer não sei o que e tal.” A gente vai lá e financia. Então esse é o financiamento sem juros baseado na gestão. O nosso custo é organizar esse processo, avaliar as coisas todas e o custo financeiro de manter esse recurso aplicado. Mas o efeito é extremamente interessante, porque propicia aquele que quer, desenvolver e melhorar a sua casa própria.

M.G. – E no balanço de vocês isso entra como? Como responsabilidade social, investimento social?

P.A. – Não, não. Ele está hoje como empréstimo só.

M.G. – Como empréstimo.

P.A. – É. Porque a gente não tem ainda um balanço social. Como pessoa física a gente não precisaria levantar balanço.

M.G. – Claro, claro.

PA – Nós passamos a levantar o balanço em 2008 e já em 2011 nós estamos com o balanço auditado. Então o primeiro passo era levantar o balanço e auditar. Agora nós vamos passar para uma segunda etapa que é montar também um balanço social. Outra ação, que eu acho a mais importante de todas que a gente tem nessa área social é a questão educacional. Então lá, desde lá de trás a gente acompanha todos os meninos na escola.

M.G. – Como é que é isso? O que é que é esse acompanhamento?

P.A. – A gente sabe todos os meninos onde estão matriculados, quais são as escolas. Eu recebo as notas de todos os alunos aqui. A gente premia os alunos que são melhores. A gente banca todo o material escolar que for necessário para todo o estudo até o colegial. E nós temos um programa de bolsa de estudos para a universidade. Então tem um sistema, uma métrica para fazer parte disso aí. Tanto para funcionário, quanto para filho de funcionários. E com isso a gente já formou mais de 80 pessoas em nível superior em todas as áreas que você puder imaginar. Desde Agronomia, até Matemática, Medicina, Odontologia, Administração e assim por diante. Então o objetivo é criar oportunidade. A mesma oportunidade é percebida de forma diferente pelas pessoas. Então alguns aproveitaram a oportunidade e foram embora e outros não. Mas o importante é criar oportunidade.

M.G. – E você já tem filhos de antigos empregados trabalhando para vocês hoje?

P.A. – Nós ainda temos algumas situações que tem três gerações trabalhando com a gente. Na ativa, as três gerações. Tem o avô, o filho e o neto trabalhando conosco ainda. Então isso é uma coisa importante para a gente. Essa valorização das pessoas realmente é importante. Então você pega o avô que hoje cuida de uma cocheira de cavalos que nós temos aqui. Tem uma filha que trabalha na casa do meu pai e tem um filho, que é hoje o meu responsável pela área de suprimentos. Então já é um menino que está terminando o mestrado dele em Logística. Então esse aspecto da oportunidade é fundamental. E o problema educacional de fato eu considero o problema mais importante que nós temos. Não só para a menina de fato ir para a escola porque é dali que sai a peneira. É dali que vai começar a andar. Mas depois poder se desenvolver em outros cursos, em outras áreas.

M.G. – O senhor falou há pouco que uma das áreas que vocês tinham assessoria de escritórios de Direito na área legal seria do contencioso trabalhista, não é? Vocês têm problemas...

P.A. – Não só, na área comercial também.

M.G. – É. Uma delas, mas vocês têm problema...

P.A. – Ah, não existe quem não tem problema.

M.G. – Quem não tenha problema.

P.A. – Não existe. A legislação trabalhista no Brasil é algo eu diria completamente estúpido, porque ela nivela por baixo. Ela nivela ao contrário, ela parte do pressuposto que está sendo feita alguma coisa errada. E não há chance objetivamente de você mostrar que não está sendo feito errado. Então os juízes te forçam a fazer acordos eu não sei se porque não leem processo, ou por que... Eu não sei por que. Mas eu seguramente afirmo que essa é a área de mais desgosto que eu tenho na atividade profissional. De fato é uma área que dá nojo esse negócio. Realmente a justiça do trabalho, que é algo necessário, é algo importante, é algo que realmente precisa existir, da forma como está estruturada no Brasil é algo que nivela por baixo. Joga no lixo as relações boas, joga no lixo aquilo que é construído com cuidado com carinho em troca de algo venal, algo que não tem o menor sentido.

M.G. – O que é que o senhor acha que deveria acontecer para melhorar essa área?

P.A. – Eu acho que os advogados que falam mentiras, que escrevem mentiras deviam ser punidos com rigor porque como não há nenhuma responsabilidade naquilo que é escrito em uma ação por parte dos advogados, eles falam o que querem sem a menor, sem a menor responsabilidade. Depois que inventaram o computador é: ctrl+c e ctrl+v e copia as ações, só trocam o nome do cara, e isso vai para a Justiça do Trabalho. Eu acho que para resolver esse assunto é cuidar dos advogados malandros e sem vergonha que atuam na Justiça do Trabalho.

M.G. – Problemas com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais vocês tem?

P.A. – Nenhum. Nós temos uma relação excelente. Nós temos comissões internas para discussão de acordos coletivos. Nós temos comissão interna para a discussão de participação nos resultados. Os sindicatos participam disso de uma forma totalmente transparente, aberta, sempre muito construtiva. Não temos problema nenhum.

M.G. – Eu faço essa pergunta... Não sei se o senhor leu o jornal O Globo de ontem?

P.A. – Não, não li.

M.G. – É que no jornal O Globo de ontem tem uma matéria, com algumas usinas, inclusive a São Martinho é uma delas que tem o selo de empresa comprometida, que é um selo social. Sobretudo as empresas hoje que atuam com capital aberto não é? No chamado novo mercado.

P.A. – Novo mercado.

M.G. – São aquelas que se comprometem, com princípios da governança, de cumprir a legislação trabalhista. Aí vem uma lista de usinas que tem o selo, mas que ao mesmo tempo tem problemas com a Justiça do Trabalho. O senhor acha que muitas vezes os problemas têm a ver não só com a relação que as empresas tem com os trabalhadores, mas também com problemas da própria justiça, da legislação...

P.A. – De fato. Eu conheço bem a São Martinho, uma empresa, vamos dizer assim, modelo. Eu diria que nós temos dois problemas. Um é o aspecto da Justiça do Trabalho, que realmente eu acho que é algo que precisa ser revisto, precisa ser mudada a forma de fazer, porque do jeito que está eu acho que está criando uma situação insustentável para o Brasil. O segundo aspecto é com relação à própria legislação que a gente tem hoje. E eu acho que não se trata de retirar qualquer benefício, não é isso não. A questão é que a legislação ela, muitas vezes ela é inaplicável. E está sujeita às interpretações... Ela foi criada para determinado fim e mudou a realidade. Precisa ser ajustado esse processo. E à medida que você não ajusta esse processo, você... Fica impossível aplicar a legislação da forma como ela está colocada. Eu vou citar um exemplo simples. Relógio de ponto. Como é que uma fazenda vai colocar relógio de ponto eletrônico? Eu até posso fazer a entrada e a saída, mas e o intervalo do cara? Ele veio aqui, pegou um trator e foi para a lavoura. Ele vem aqui picar o ponto dele e volta para lá? Como é que eu faço? Mas a legislação não diz isso. Diz: “Ó você tem que colocar o relógio de ponto.” E aí você não pica o cartão no intervalo do almoço e do café, então ele não tomou café nem almoço. E

como é que você faz? Então tem problemas de aplicabilidade de alguma parte da legislação e que precisaria ser trabalhado de uma forma adequada. Não se trata de mudar a lei, mas acertar o jeito... Como é que você pode cumprir aquela determinação. Eu acho que esse é o aspecto mais complicado.

M.G. – O senhor acha que existe hoje da parte dos produtores rurais, pelo menos, não sei se de todos, mas de alguns, uma preocupação maior em zelar... Porque em algumas áreas, sobretudo nas áreas mais remotas, onde o Estado não é tão presente, a gente sabe que essa relação é mesmo complicada. Quer dizer, nem todos os proprietários tem o mesmo zelo com seus trabalhadores, enfim, com pagamento, com a formalização do trabalho. O senhor acha que hoje existe uma preocupação dos produtores no sentido de mudar a imagem, de aparecer como...

P.A. – Com certeza existe. Existem inclusive iniciativas do próprio grupo de produtores de forma a fazer ações internas para fazer mudanças. Tem dois exemplos. Um exemplo já conhecido é o pessoal do algodão que criou uma certificação interna da própria Associação de Produtores de Algodão, classificando os produtores que estão de acordo com as normas ou não. Ou mais ou menos de acordo com as normas. Então eu acho que esse é um aspecto. Outro exemplo, a gente criou aqui na Associação de Produtores nossa. Nós estamos caminhando para uma certificação dos produtores da nossa região. O objetivo é o quê? Criar as condições e as ferramentas para que todos façam da melhor maneira possível. Isso às vezes é só informação. Muitas vezes é informação, outras vezes não. Pô se não for informação você não certificou, você está fora do processo. Eu acho que tem que partir da classe a cobrança para aqueles indivíduos que estão fazendo alguma coisa que não está na linha. Agora eu acho que é muito importante separar as coisas. Existem bons e maus agricultores. Boas e más indústrias, como têm bom e mau médico, bom e mau advogado, bom e mau professor.

M.G. – Professor. Lógico.

P.A. – Não é? Então a gente precisa separar. Não é porque tem um professor que está fazendo a coisa errada que a classe inteira está errada. Não é porque um produtor fez uma besteira que o produtor de cana inteiro é culpado por aquilo. Então esse cuidado

precisa ser tomado. Eu estava uma vez em um seminário na Alemanha, fiz uma apresentação sobre produção sustentável de cana e aí alguém falou: “é, mas eu li que tem trabalho escravo no Brasil. “Olha, eu não estou aqui para falar de trabalho escravo. Agora o Brasil tem lei. O Brasil tem lei e se alguém descumprir a lei é um problema de polícia. Se alguém tiver trabalho escravo de verdade e tiver fazendo isso no Brasil é problema de polícia e precisa ser punido”. Aí falei das outras profissões exatamente isso, quer dizer, nós não podemos dizer que porque encontraram um caso de alguma coisa que a atividade inteira é ruim. Então esse cuidado é que precisa ser tomado. Não generalizar as interpretações. Acho que precisa ter muita clareza nisso. E às vezes a gente recebe a informação de uma forma a pensar que é um todo, quando não é. Nós estamos vendo aí casos de confecção, roupa, de gente aparecendo isso aí. É inaceitável, mas todo mundo é assim? Não creio. Eu acho que quem está fazendo errado de fato precisa ser punido, mas vamos cumprir. Agora mesmo a legislação precisa sofrer melhorias, ajustes e melhorias para que ela possa ser de fato efetiva e positiva, não é.

M.G. – E o terceiro pilar, questão ambiental? O que é que vocês fazem...

P.A. – De novo, por se tratar de uma empresa no agronegócio as práticas agrícolas são as coisas mais importantes que nós podemos fazer para a questão ambiental. Então eu acho que isso de longe o de mais importante que nós podemos fazer. Então começa na conservação do solo. Nós temos um prêmio de conservação do solo no Estado de São Paulo, Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. Porque conservação do solo é base. Se eu perder o solo eu perdi meu processo produtivo todo. Então esse é o primeiro aspecto. O segundo aspecto é, naquela história do viveiro de mudas, nós começamos a reflorestar nossos rios e córregos aqui em 1983, quando não existia nenhuma preocupação, nenhuma pressão. Não existia técnica para fazer isso. Minha mãe é engenheira agrônoma, ela foi pesquisar isso. Ela é estudiosa de botânica foi pesquisar técnicas de reflorestamento, como tinha que fazer, como produzir as mudas, como coleta a semente. Virou referência inclusive, nós temos muitos trabalhos que foram desenvolvidos internamente para poder saber como reflorestar isso.

M.G. – Ela continua à frente desse...

P.A. – Não. Hoje ela se aposentou. Mas a gente plantou nas áreas próprias mais de 400 mil mudas e reflorestou 100% das nossas áreas de preservação permanente. Hoje a gente leva como um diferencial para as fazendas que a gente arrenda, reflorestar as áreas de preservação permanente do proprietário.

M.G. – Mas com espécies nativas, ou com eucalipto...

P.A. – Espécies nativas. Sempre com espécie nativa. Então a gente mantém o viveiro de mudas até hoje com vistas a fazer isso. Arrendo uma fazenda o cara tem lá um pedaço que não está reflorestado. “Olha, como um diferencial do negócio eu refloresto para você isso aí.” Às vezes eu pago o mesmo tanto que o cara, que o vizinho, mas eu me proponho a conservar melhor o solo dele. Eu me proponho a reflorestar as áreas de APP¹⁷ dele e assim por diante. Então esse é um segundo aspecto. Então o primeiro aspecto são as técnicas de produção propriamente. E aí entra colheita de cana mecanizada sem queima, entra a questão da conservação...

M.G. – Quando vocês pararam de queimar?

P.A. – Olha eu ainda queimo.

M.G. – Você ainda queima?

P.A. – Porque eu tenho a última área que não é possível mecanizar. Está no último ciclo de cana vai deixar de ser cana agora. Está no sexto ou sétimo corte, vai deixar de ser cana. Mas eu queimo aqui nessa unidade, menos de um por cento da área. Em Delfinópolis cinco por cento da área, que são também áreas que a gente recebeu que vão sair e deixar de ser cana. De cinco anos para cá tudo o que é reformado não entra cana mais. Então essas práticas de produção. O manejo de produto químico é algo fundamental.

M.G. – Pois é.

¹⁷ Área de Proteção Permanente (APP).

P.A. – Precisa ser muito bem feito, com muita parcimônia, muito cuidado...

M.G. – Para não contaminar.

P.A. – Para não contaminar. Tem que ser feito adequadamente. E o último aspecto é também importante. Todas as atividades geram resíduos. Então a gente tem um sistema, um programa de tratamento de resíduos que olha tudo aquilo que a gente produz de resíduo e trata adequadamente todos os resíduos. Então nós não temos hoje nenhum resíduo que vai para qualquer lugar sem uma destinação adequada. Até pilha hoje a gente coleta aqui na fazenda. Então os funcionários hoje nossos trazem as pilhas de casa. Nós temos um posto de coleta de pilha interno aqui, não é. Isso para dar um exemplo. Então, começou lá atrás na fossa séptica e que foi dando a volta foi passando... Hoje as reformas de infraestrutura nossa já vão para uma fossa biodigestora da Embrapa¹⁸. Ou seja, não tem mais fossa. Vai ser processado aquele material e vira adubo. Então eu não posso sair quebrando tudo e fazendo isso, mas à medida que eu reformar um prédio, daquele prédio já sai uma fossa biodigestora e não mais uma fossa negra. Nós somos aqui a primeira fazenda do Brasil a reciclar embalagem de produto químico. Primeira entrega de uma unidade experimental, que foi quando eu estava ainda na Easp, nós montamos aqui na Coplana¹⁹, Cooperativa de Guariba, fazia parte da cooperativa, parte da Easp, montamos um projeto piloto aqui. Primeira fazenda que entregou foi a gente. Nós somos a primeira comunidade rural a fazer coleta seletiva de lixo. Separando lixo orgânico de plástico, vidro, metal e processar isso tudo e o orgânico vai até hoje. Hoje tem pouca gente na fazenda, por uma compostagem e vira adubo de horta. Então a gente foi olhando todos os nossos processos e aonde tinha um resíduo, buscando tratamento para esse resíduo. De modo que não ficasse nada inadequadamente tratado.

M.G. – É... E controle biológico de pragas... Isso aí...

¹⁸ Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

¹⁹ Cooperativa Agroindustrial (Coplana).

P.A. – Isso está dentro das ações agrícolas, não é. Então nós temos toda a parte de controle biológico de lagarta, [diatraea saccharalis] que é a broca da cana. Nós temos algum controle biológico em soja. A gente tem controle biológico de cigarrinha que é outra praga de cana e assim por diante. O que é fundamental...

M.G. – Mas usam defensivos também?

P.A. – Usa defensivo também. A gente tem um modelo baseado no manejo integrado de doenças e pragas. Ou seja, não existe nenhuma receita de bolo. Toda a nossa produção ela é continuamente monitorada e qualquer decisão é feita com base nos levantamentos e nos números encontrados. Então a gente nunca aplica nada sem um monitoramento muito claro e muito adequado, ou seja, o momento de aplicar, seja controle biológico, seja um produto químico é sempre baseado em uma decisão técnica.

M.G. – E o empregado que aplica ele é treinado para isso também. Porque isso é um problema também...

P.A. – Ah sim. A própria legislação determina isso. Não só treinado, mas tem toda uma estrutura de equipamento de proteção individual, não é.

M.G. – Equipamento de proteção.

P.A. – De roupas e assim por diante que cada um utiliza adequadamente para poder fazer isso, mitigar os riscos todos que existem, não é.

M.G. – Dr. Paulo me diz uma coisa, como é que o senhor vê hoje o futuro do agronegócio? Como é que o senhor vê o impacto da crise na Europa, da crise econômica hoje. Enfim, a redução da atividade econômica mesmo na China que é um grande comprador dos nossos, das nossas commodities. Como o senhor vê isso?

P.A. – Eu acho que obviamente nós vamos ter impactos, mas eu sou bastante otimista em relação ao futuro do agronegócio. O impacto vai ser diferente nas diferentes cadeias. Nas cadeias alimentares mais básicas acho que o impacto vai ser menor e algumas

outras cadeias o impacto tende a ser maior. Por exemplo, algodão tende a ter um impacto maior do que soja. A roupa você pode parar de comprar, mas você não vai parar de comprar margarina, não é? Então eu acredito que a gente possa ter de fato um impacto, mas tenho assim uma perspectiva muito positiva para o agronegócio. Eu acho que a gente tem alguns riscos que precisam ser trabalhados. O que está acontecendo no Brasil é que os custos, não custos na produção propriamente, estão subindo demais. Então nós temos custos de logística.

M.G. – Logística.

P.A. – Que são muito alto. Nós temos esses custos trabalhistas indiretos que são muito altos. Então a hora que a gente olha essa componente de custos no Brasil, a própria questão dos custos ambientais e aí estou comparando com outros países que são altos também. Na hora que deixarmos de plantar algumas áreas, isso vai ter impacto, não é? Eu acho que nosso risco é deixar de ser competitivo em algumas atividades. Então acho que isso de fato pode ser um problema. E acho que os dois grandes pontos de interrogação são o Leste Europeu que parte das commodities pode produzir. Não vai produzir cana seguramente, mas pode produzir grãos. E a África, que dependendo de como for conduzido isso aí, vira o celeiro da China em vez de virar o Brasil. Então eu acho que esses são os riscos que nós precisamos administrar e não, e tomar o cuidado para não ficar sem competitividade.

M.G. – É... Uma coisa que esqueci de perguntar quando falei da questão ambiental, transgênicos vocês usam?

P.A. – A gente usa transgênico. No setor de cana não tem nada comercialmente ainda. A gente usa em algumas áreas de soja.

M.G. – Soja.

P.A. – E de milho. São as atividades onde a gente tem alguma coisa de transgênico.

M.G. – Só para fechar, essa questão da África que o senhor falou. O Brasil ele investe bastante na África também, quer dizer, em termos relativos [inaudível]. Você tem a presença brasileira muito forte. Na África o Brasil é um dos países que mais tem representação diplomática, com adidos agrícolas. O senhor vê a África como um possível problema para o negócio brasileiro. A África como uma possível fronteira também, uma coisa assim...

P.A. – Eu vejo como as duas possibilidades. Já existem iniciativas de produtores brasileiros indo plantar na África, tem muitos produtores [inaudível]...

M.G. – A Embrapa está presente.

P.A. – A Embrapa está presente lá. Já existem fábricas de máquina colocando produtos na África, muitas fábricas colocando produtos na África. Por outro lado tem uma crescente entrada chinesa na África.

M.G. – Chinesa.

P.A. – Muito forte, não é. O leste da África todo hoje é bastante dominado pelos chineses. Então eu acho que a gente tem uma ameaça e uma oportunidade aí. Uma ameaça no sentido que a gente pode perder essa corrida e uma oportunidade que pode de fato ser uma fronteira, uma nova fronteira. Agora eu acho que nós temos muita área para explorar no Brasil ainda, para explorar bem no Brasil ainda. Nós temos muito espaço para ocupar. Tem muita área para ser convertida no Brasil. E não digo nem floresta não. Acho que nós temos muita pastagem que vai virar agricultura. Muita pastagem para melhorar e virar pasto melhor. Então o Brasil tem muito espaço ainda. Eu acho que de fato o grande pepino é a gente olhar um pouco essa questão do custo daquele que está fora da porteira da fazenda, daquele que está fora da operação propriamente, não é, fazendo um balanço de quanto isso está impactando no resultado da atividade. Porque se viabilizar a produção vai para o Leste Europeu, vai para a África, vai para qualquer outro lugar. Como a gente já viu acontecer com a indústria em relação à China, não é. Então ou a gente toma uma providência em relação à indústria

chinesa ou ela vai quebrar todo mundo, não é. Então se a gente não cuidar um pouco desse processo eu acho que a gente corre riscos.

M.G. – E essa presença dos estrangeiros hoje no Brasil, comprando terras investindo no agronegócio também. Como é que o senhor vê isso?

P.A. – Eu acho que é altamente positivo.

M.G. – Chineses inclusive, não é.

P.A. – Eu acho altamente positivo. Primeiro: ninguém vai levar a terra embora daqui, não tem como. Segundo: a geração de riqueza é feita aqui. Geração de emprego, melhoria das áreas, infraestrutura, é feita aqui no Brasil. Então eu acho que tem ter é regras claras para isso, tem que ter um controle desse processo, mas a terra vai continuar no Brasil. É uma besteira não permitir que o capital venha para o Brasil para investir nesse tipo de coisa. Até porque para mim pode ser um recado ao contrário. A hora que o estrangeiro não pode mais ter terra no Brasil, quem é que vai financiar o agronegócio brasileiro se ele não pode executar as garantias mais. Seja um banco, seja uma *trading*, primeiro. Segundo, se não pode terra porque é que pode fábrica? Então não vai ter fábrica também. E aí a coisa complica, não é? Então se não pode terreno, não pode fábrica, não pode incorporação de imóvel e assim por diante. Eu acho que é uma besteira. Eu acho que precisa ter regra. Precisa ter regra clara, precisa ter um *modus operandi* desse negócio de modo a beneficiar nação brasileira, mas não impedir o capital.

M.G. – Só uma última pergunta. O senhor falou agora que a gente ainda tem terra para incorporar aqui no Brasil. Essas terras para incorporar significa desmatar mais ou não?

P.A. – Não, não. Como eu disse, não falei em floresta nem nada. Eu acho que nós temos hoje uma quantidade de pastagem no Brasil.

M.G. – Pastagem.

P.A. – É... Que pode ainda virar agricultura em larga escala. Ainda tem muito serrado que pode virar agricultura também e preservando o que precisa ser preservado. Eu acho que a questão é que nós podemos produzir muito e preservar muito no Brasil, diferente do resto do mundo. O Brasil ainda tem a possibilidade de aumentar muito a sua produção e preservar muita área ainda, não é. A Amazônia não vamos nem falar, não precisa tirar uma árvore da Amazônia. Não precisa mexer com aquilo lá. Até porque a maior parte da Amazônia é inadequada para a agricultura. Não tem razão, não tem sustentabilidade do ponto de vista do aspecto social, ambiental e econômico. Talvez um vá outro não vá, outro não funciona. Quer dizer, não dá para produzir na Amazônia, na maior parte dela. Tem parte que dá, mas na maior parte não dá. Então eu acho que nós temos muita área ainda mal aproveitada no Brasil, pode melhorar bastante. Agora como é que você incentiva uma melhoria? Criando uma condição, uma estrutura, um arcabouço jurídico sólido, adequado que permita que haja investimento, inclusive investimento estrangeiro. E você possa transformar isso em uma condição melhor. Não há nada mais conservacionista do que uma agricultura bem conduzida. Porque quanto melhor a agricultura menos área necessita para produzir. Quanto pior a agricultura mais extensiva vai ser e mais danoso vai ser para a questão ambiental. Então essa é uma matemática fácil de entender.

M.G. – Só uma última pergunta agora. Algumas pessoas vêm criticando o peso excessivo que as commodities tem na economia brasileira de uma forma geral. Falam de uma primarização da economia brasileira, de uma desindustrialização. Que a indústria tem sido penalizada, digamos assim. Ou ela tem sofrido, não é, os efeitos das opções econômicas que os governos brasileiros tem tomado. Isso tem reduzido a presença da indústria na economia brasileira de forma geral. Como é que o senhor vê essa questão? O senhor acha que é um perigo a economia brasileira depender tanto do agronegócio, das commodities?

P.A. – Primeiro o Brasil tem uma vocação de produção, pela extensão territorial, pela tecnologia que possui e pela gente que possui. O Brasil tem gente para produzir hoje que não tem no resto do mundo, não é. Tem jovens produtores, gente entrando no agronegócio. Tem tecnologia brilhantemente desenvolvida pela Embrapa e outras instituições e tem área para ser explorada. Então o Brasil tem uma vocação forte

agrícola. Eu acho que esse é sempre o primeiro passo, eu acho que é a roda da economia, é o primeiro giro da economia. Sem essa produção primária nós vamos fazer o quê? Nós vamos começar a produzir o quê? Computador? O que é que impede a gente de produzir computador. Não é o agronegócio. Não é o agronegócio que impede a gente de produzir computador. Agora, será que a gente vai ser competitivo com o nível de investimento que nós temos em pesquisa, em tecnologia para produzir computador? Eu acho que a questão está um pouco ligada a isso. Eu não vejo que o agronegócio seja impeditivo para o desenvolvimento da indústria. Pelo contrário. Eu não vejo nenhum problema em exportar soja. Vamos exportar óleo? Melhor, pode ser melhor. Vamos exportar farelo ou vamos exportar frango? A gente já está fazendo isso. Então, acho que dá para agregar valor? Sem dúvida, mas precisa de investimento significativo e esse investimento é que não está acontecendo. Esse investimento é que não existe. Eu não vejo o agronegócio impedindo esse investimento. Eu acho que esse investimento não está sendo gerado, não está sendo buscado recurso para fazer isso.

M.G. – Vocês beneficiam alguma coisa do que vocês produzem ou vocês vendem...

P.A. – Não. Nós produzimos cana... É...

M.G. – Nem soja, nada?

P.A. – Nem soja e nem milho. Nenhuma dessas três commodities a gente teria a menor possibilidade de escala para beneficiar não é. Esse é um dos aspectos importantes. A escala realmente exigida para fazer um beneficiamento ela é muito significativa, não é. É muito significativa.

M.G. – Está certo. Muito obrigado. Eu queria agradecer o senhor pela entrevista. O senhor tem alguma coisa mais para...

P.A. – Não, eu fico à disposição. Se tiver qualquer dúvida ou qualquer questionamento eu fico à disposição.

M.G. – Está ótimo. Muito obrigado então.

[FINAL DE DEPOIMENTO]