

An aerial photograph of a vast sugarcane field. The rows of cane are densely packed and stretch across the frame. In the lower right quadrant, two harvesters are visible, one red and one yellow, working in a cleared section of the field. The lighting is bright, casting long shadows from the plants and the machinery.

CAMINHOS DA MUDANÇA

Aprendizados do
Programa Muda Cana
para o fortalecimento
do modelo de
assistência técnica
integral das associações
de produtores de
cana-de-açúcar

Solidaridad

Solidaridad

FUNDAÇÃO SOLIDARIDAD

Diretor de País
Rodrigo Castro

Coordenadora de Impacto e Qualidade para a América do Sul
Alejandra Carvajal

Gerente de Meio Ambiente e Qualidade
Mariana Pereira

Coordenadora de Monitoramento e Qualidade
Mariana Alves

Gerente de Comunicação
Luiz Fernando Campos

CAMINHOS DA MUDANÇA

Autoras
Alejandra Carvajal
Mariana Alves

Colaboradoras
Aline Silva
Maíra Nascimento

Edição
Alejandra Carvajal
Luiz Fernando Campos
Mariana Alves

Revisão
Ednéia Marchetti
Luiza Figueira
Paula Freitas
Rafael Kalaki
Raphael Morais

Fotos
Fundação Solidaridad
(Fellipe Abreu) e AFCOP

Projeto gráfico, design editorial e edição de texto
Laboota



Ministry of Foreign Affairs

FUNDAÇÃO SOLIDARIDAD

Caminhos da mudança: Fundação Solidaridad; São Paulo: 2023.

57p. : il. color ; 29,7x21cm.

1. Cana-de-açúcar 2. Assistência Técnica integral 3. Agricultura sustentável 4. Associações de produtores 5. Soluções digitais

Sobre a Fundação Solidaridad

A **Fundação Solidaridad** é uma organização internacional da sociedade civil que atua no Brasil há mais de uma década no desenvolvimento de cadeias agropecuárias socialmente inclusivas, ambientalmente responsáveis e economicamente rentáveis. Busca acelerar a transição para uma produção inclusiva e de baixo carbono, contribuindo para a segurança alimentar e climática do país e do mundo. Atualmente desenvolve com seus parceiros iniciativas de sustentabilidade nas seguintes cadeias: cacau, café, cana-de-açúcar, erva-mate, laranja, pecuária e soja.

Globalmente, a Solidaridad conta com mais de meio século de atuação em mais de 40 países. Promove parcerias e soluções inovadoras junto a governos, organizações, cooperativas e empresas para apoiar produtoras e produtores rurais a produzir melhor e reduzir o impacto climático da produção de alimentos. Sua missão é garantir a transição para uma economia inclusiva e sustentável, que **maximiza o benefício para as pessoas e o planeta**.

ONDE ATUAMOS?



Pecuária



Cacau



Erva-mate



Café



Cana-de-açúcar



Soja



Laranja



● Amazônia

● Cerrado

● Caatinga

● Pantanal

● Mata Atlântica

● Pampa

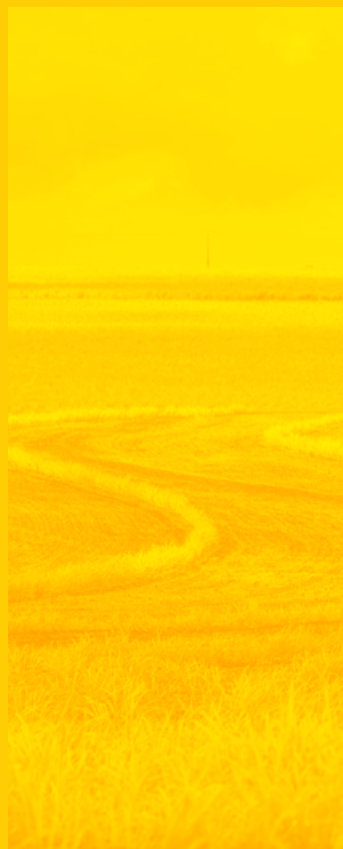


Sumário

pg. 5



1.



2.



3.



4.





Introdução

Na cadeia da cana-de-açúcar no Brasil, a assistência técnica (AT) aos produtores e às produtoras é realizada por muitos atores: associações, usinas, cooperativas, entidades públicas, profissionais autônomos e, principalmente, por equipe das empresas de insumos agrícolas.

A associação é considerada o prestador de serviço mais idôneo, pois não há conflito de interesses nas orientações passadas. Em geral, a AT oferecida pelos demais prestadores é focada principalmente nas questões agrônômicas da produção que estão mais alinhadas aos seus interesses comerciais. Já a AT oferecida pelas associações é mais completa e complexa, o que chamamos de **AT integral**, e tem a função de suprir também as necessidades que vão além da produção, como a gestão da propriedade, o relacionamento com a usina, os assuntos legais com trabalhadores e a comunicação com os produtores.

Essas associações são muito heterogêneas, assim como seus produtores associados, e oferecem

diferentes modelos de AT integral. Além das demandas dos associados, elas têm suas próprias visões para o desenvolvimento efetivo dos seus serviços. Por isso, é preciso entender que existem dois tipos de demandas: as dos produtores e as das associações.

As **demandas dos produtores** dependerão do seu nível de profissionalização (tamanho de produção e organização): os mais profissionalizados precisam de serviços mais pontuais do processo de produção, como a entrega rápida dos resultados de análises laboratoriais. Já os menores têm necessidades mais básicas e estruturais, como apoio na melhoria da gestão financeira ou no cumprimento de legislações socioambientais.

A AT integral [...] tem a função de suprir também as necessidades que vão além da produção, como a gestão da propriedade, o relacionamento com a usina, os assuntos legais com trabalhadores e a comunicação com os produtores.



As **demandas das associações** são reflexo do seu perfil como organização e do perfil dos seus associados. Associações com produtores maiores ou com mais estrutura buscam ferramentas digitais customizadas que possibilitem maior agilidade na comunicação e compartilhamento de informações entre equipe técnica e produtores, por exemplo. Associações com produtores menores, com idade mais avançada e de regiões mais tradicionais de cultivo têm demandas relacionadas ao dia a dia no campo, com interação intensa e presencial com o produtor, e a necessidade está na melhoria da gestão de suas equipes.

Parte da AT integral, a gestão da fazenda contempla processos que ajudam o produtor na tomada de decisão durante a administração do seu negócio



1. Cenário atual: assistência técnica insuficiente

Embora a AT integral oferecida pelas associações seja adaptada às necessidades locais, nem sempre os produtores têm acesso a esse serviço. Muitas vezes, por limitações de equipe, de recursos financeiros e dificuldade de gestão das associações, **a AT pode não atender às expectativas e demandas de quem produz.**

De acordo com a Organização de Associações de Produtores de Cana do Brasil (Orplana), suas associações atendem, em média, 42% do total de produtoras e produtores associados, muitas vezes com uma equipe enxuta e não adequadamente capacitada para suas funções. E a maior parte das associações ainda atende por demanda – ou seja, o produtor precisa solicitar os serviços. Por isso, os atendidos são geralmente aqueles mais envolvidos na associação.

Outra questão relevante é a fonte de receita. Para fazer parte de uma associação, os produtores pagam uma taxa proporcional à quantidade de

cana vendida, independentemente de usar ou não a AT integral. Em 2010, houve uma mudança na legislação e o vínculo dos produtores passou a ser facultativo. Até aquele momento, a vinculação com as associações era obrigatória, e os serviços oferecidos eram principalmente de assistência social (médica, hospitalar, farmacêutica e social), que se estendiam não apenas ao titular da propriedade, mas a sua família e seus funcionários. Esse tipo de serviço era oferecido devido à obrigatoriedade da aplicação de parte da receita advinda da produção de cana, açúcar e álcool em programas de assistência social aos trabalhadores da cadeia produtiva.

Com a alteração na legislação, as associações precisaram se reinventar para manter o interesse dos produtores e garantir sua sobrevivência. Conceder benefícios por meio de ações coletivas, exercer o papel de coordenação da cadeia, ofertar serviços de AT integral e se profissionalizar foram algumas das



O acesso a uma AT integral e de qualidade pode esbarrar em dificuldades na gestão de recursos financeiros e humanos das associações



Mais do que uma instância de representação política, organizações de produtores como a Orplana devem incentivar a melhoria dos processos nas propriedades

ações de reestruturação. Mesmo assim, a mudança na lei contribuiu para que muitos produtores deixassem de ser associados, enfraquecendo as instituições e seus serviços. Esse contexto fez com que **as associações passassem a adotar estratégias de fidelização, acreditando na importância do seu papel**, especialmente para o pequeno produtor. E a AT integral é a principal estratégia nessa mudança.

Cientes desse cenário e da necessidade de apoiar suas associações além da representatividade política dos produtores, a Orplana e a Fundação Solidaridad se uniram em uma iniciativa para consolidar um modelo de AT integral a ser disseminado nas organizações. Assim nasceu o programa *Muda Cana*.



A Orplana e a Fundação Solidaridad se uniram em uma iniciativa para consolidar um modelo de AT integral a ser disseminado nas organizações. Assim nasceu o programa *Muda Cana*.



2. Ações que transformam

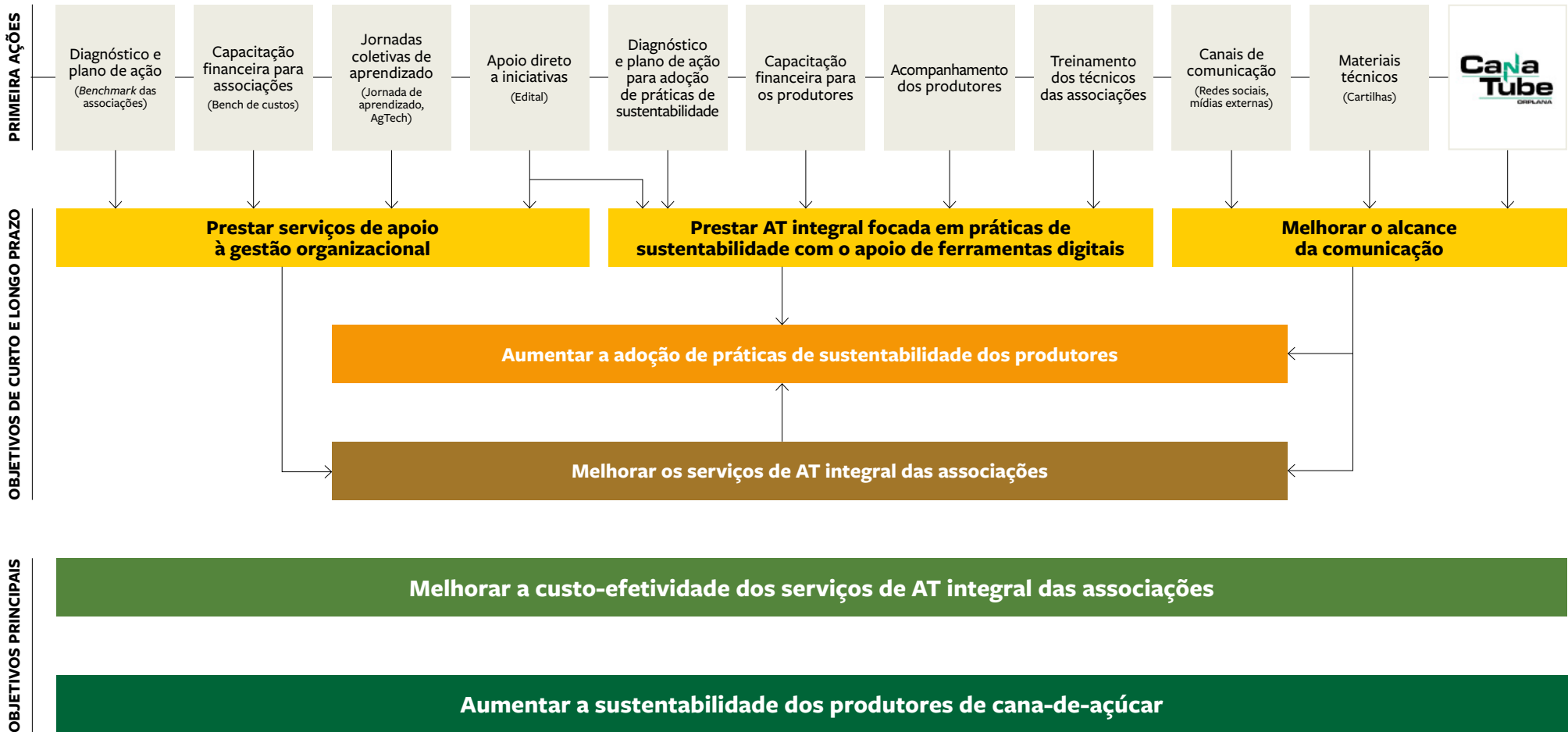
2.1 O Muda Cana

O Muda Cana é um programa que atua junto às associações-membro da Orplana, com o objetivo de fortalecê-las para que ofereçam aos produtores e às produtoras de cana uma AT integral direcionada às suas necessidades. O impacto esperado, a longo prazo, é o **aumento da sustentabilidade dos produtores** dessa cadeia produtiva. Baseados nessas premissas, a estratégia do Muda Cana foi consolidada na Figura 1:

Olhar holístico para as demandas de produtores e produtoras rurais, com foco na sustentabilidade: assim nasceu o Muda Cana



Figura 1
TEORIA DE MUDANÇA DO PROGRAMA MUDA CANA



Fonte: Fundação Solidaridad, 2022



A parceria com a Orplana proporciona o ambiente facilitador necessário para a implementação da estratégia do programa, devido à sua capilaridade nas associações regionais. A partir dessa abordagem “guarda-chuva”, é possível engajar as associações, entender suas demandas locais e contribuir com a melhoria da AT integral oferecida.

Nessa estratégia, o papel do programa Muda Cana é apoiar no fortalecimento das associações, orientando em direção à melhoria da AT integral, tornando-a mais custo-efetiva. Para tanto, a Solidaridad atua na gestão das atividades previstas junto à Orplana, participando desde a estruturação do diagnóstico para identificação de pontos para melhoria dos serviços até a facilitação das ferramentas necessárias. Além disso, disponibiliza recursos humanos e financeiros para a execução das atividades previstas e apoia na melhoria da comunicação entre os elos da cadeia.



O papel do programa Muda Cana é apoiar no fortalecimento das associações, orientando em direção à melhoria da AT integral, tornando-a mais custo-efetiva.



2.2 Hipóteses testadas ao longo do caminho

A estratégia do Muda Cana foi resultado de muitas adaptações, levando em consideração as necessidades e as capacidades das associações e dos produtores. O programa partiu da ideia de que, com uma ferramenta digital sólida, a AT poderia ter seu custo reduzido ao mínimo ou mesmo se tornar um serviço majoritariamente digital.

A hipótese central passava pela ideia de que os produtores precisam da informação correta, no momento e formato corretos, para então aplicarem uma determinada ação. Isso responde ao desenho de aplicativos para dispositivos móveis, como o celular, a partir de um diagnóstico de práticas baseado num padrão desejável. Esses aplicativos gerariam um plano de ação com informações e recursos de consulta, caso o produtor quisesse saber mais. Com esse material em mãos, o produtor implementaria gradualmente as ações na sua propriedade, avançando pelos níveis estabelecidos no sistema. As associações fariam uma ponte para escalar o conhecimento dos aplicativos e chegariam ao produtor. No decorrer do programa, validamos as hipóteses principais, descritas a seguir.

HIPÓTESES PRINCIPAIS

Os produtores precisam de informações relevantes para melhorar suas práticas

HIPÓTESE

Com uma informação correta e assertiva, os produtores mudarão suas práticas.

VALIDAÇÃO



O acesso a informações não é o suficiente para uma mudança de práticas. Primeiro, o produtor precisa ter confiança nas pessoas e nas organizações que estão transmitindo esse conhecimento (técnicos e associações que já conhece, por exemplo), para então acreditar nas informações. Uma organização externa ou um aplicativo pode não ter respaldo suficiente para que o produtor acredite nessa mudança. Além disso, ele também precisa compreender o porquê de determinada ação e como solucionar determinado problema.

CONCLUSÃO

O produtor acredita no diagnóstico e nos níveis, mas apenas quando é feito com base nas suas necessidades e com acompanhamento técnico. Ele precisa de orientação para compreender e determinar a solução para os problemas identificados.

Soluções digitais baseadas na melhoria contínua fazem sentido para o produtor

HIPÓTESE

Um aplicativo objetivo, com um bom diagnóstico, pontos de ação concretos e recursos digitais que auxiliam no entendimento das recomendações pode ser utilizado pelo produtor. Com essa ferramenta, o produtor implementará as ações indicadas gradualmente, seguindo os níveis.

VALIDAÇÃO



Inicialmente, essa hipótese foi negada, uma vez que os produtores faziam o download do aplicativo em reuniões nas associações, preenchiam o questionário parcialmente e não voltavam a utilizá-lo. Depois, houve alterações no conteúdo e no papel das associações no processo, o que confirmou que o formato de trabalho baseado na melhoria contínua a partir do uso de ferramentas digitais faz sentido para o produtor.

CONCLUSÃO

O produtor precisa de incentivos e orientação para continuar a utilizar o plano de ação e se manter engajado na adoção das práticas. Os aplicativos para dispositivos móveis desenhados com esse princípio podem ser bastante úteis.



HIPÓTESES PRINCIPAIS

Soluções digitais baseadas na melhoria contínua podem substituir visitas presenciais

HIPÓTESE

Ao utilizar um aplicativo objetivo, com um bom diagnóstico, pontos de ação concretos e recursos digitais que auxiliam no entendimento das recomendações, não seriam mais necessárias visitas presenciais aos produtores, fazendo com que as associações atingissem um número maior de associados com custos baixos (incluindo os de recursos humanos e de logística).

VALIDAÇÃO



Como mencionado na hipótese anterior, o produtor não manteve o engajamento em utilizar o aplicativo após as reuniões, muito menos em adotar as práticas recomendadas.

CONCLUSÃO

As soluções digitais que têm por objetivo incentivar os produtores em uma melhoria contínua servem como um complemento e não substituem o trabalho presencial. Ou seja, elas devem ser utilizadas para potencializar o impacto, podendo proporcionar redução de custos, uma vez que o trabalho realizado com os produtores se torna mais direcionado e efetivo.

Produtores estarão interessados em conteúdos que os ajudem a alcançar certificações

HIPÓTESE

Os produtores e as produtoras rurais desejam alinhar suas práticas aos parâmetros de uma ou várias certificações. Eles serão avaliados com base no padrão e, se atingirem os níveis superiores, poderão alcançá-las. O aplicativo será um caminho mais simples e com menor custo para isso e, uma vez alcançado o nível, o produtor poderá só pagar pela auditoria.

VALIDAÇÃO



A certificação não é interessante na cadeia da cana-de-açúcar. Poucos produtores de alta performance procuram demonstrar esse nível e terão condições de alcançá-lo. Porém, dado que as certificações não estão ligadas a incentivos, eles não estão interessados em investir o trabalho requerido para atingir um padrão de alta complexidade.

CONCLUSÃO

O conteúdo tem que passar pela motivação dos produtores e pelos objetivos do projetos. Quando ficou claro que a motivação dos agricultores era atingir o RenovaBio¹ e melhorar práticas-chave validadas com o setor, o uso da ferramenta passou a fazer sentido.

As associações estão prontas para prestar um melhor serviço

HIPÓTESE

As associações existentes podem implementar e escalar a assistência técnica com as ferramentas necessárias.

VALIDAÇÃO



O mundo das associações é extremamente diverso, e a maioria ainda precisa fortalecer a estrutura e “arrumar a casa” para ter condições de prestar melhores serviços.

CONCLUSÃO

A associação é a unidade fundamental para prestação de serviços aos produtores. Entretanto, se não estiver suficientemente estruturada, não poderá escalar e não terá capacidade de adotar uma ferramenta de nenhum tipo. Por isso, a primeira ação do projeto deve focar no fortalecimento e no preparo das associações.

1. RenovaBio é a Política Nacional de Biocombustíveis, instituída pela Lei nº 13.576/2017, com três objetivos principais: fornecer uma importante contribuição para o cumprimento dos compromissos determinados pelo Brasil no Acordo de Paris, promover a adequada expansão dos biocombustíveis na matriz energética, com ênfase na regularidade do abastecimento de combustíveis, e assegurar previsibilidade para o mercado de combustíveis, induzindo ganhos de eficiência energética e de redução de emissões de gases do efeito estufa na produção, na comercialização e no uso de biocombustíveis.



HIPÓTESES PRINCIPAIS

O Muda Cana identificou que o uso de soluções digitais auxilia no aprimoramento das práticas e deve complementar o trabalho de visitas presenciais



O papel das associações é divulgar as ferramentas digitais

HIPÓTESE

As associações podem ser um veículo para levar as ferramentas digitais aos produtores. Se elas facilitam a chegada, a apresentação e o preenchimento inicial do aplicativo, o produtor poderá continuar sozinho.

VALIDAÇÃO



Inicialmente, as associações realizaram esse papel. Porém, os conteúdos não foram validados e não correspondiam à realidade dos produtores. O resultado foi uma baixa adesão à ferramenta e um engajamento mínimo.

CONCLUSÃO

O programa só começou a ter impacto quando as associações passaram a ser um parceiro estratégico fundamental para identificar as necessidades dos produtores e adaptar seus serviços. Como a sustentabilidade se trata de um tema ainda abstrato para o produtor, a intermediação por parte da associação é fundamental.



HIPÓTESES PRINCIPAIS

Existe apenas um modelo de AT custo-efetiva

HIPÓTESE

É possível desenvolver um modelo único de AT para todas as associações, tendo como base o uso de um aplicativo que acompanha a melhoria contínua dos produtores.

VALIDAÇÃO



O universo de produtores atendidos pelas associações é diverso, e cada um tem suas necessidades e objetivos. Além disso, a AT abrange não só o pilar agrônômico, mas todos os serviços oferecidos pelas associações, da parte legal à administrativa.

CONCLUSÃO

É necessário desenvolver modelos de AT custo-efetiva específicos, que se adequem às necessidades e realidades do produtor e da associação.

As associações são o ponto de entrada para a AT

HIPÓTESE

As associações estão mais próximas do produtor e têm os recursos e a estrutura para prestar a AT.

VALIDAÇÃO



No setor canavieiro, as associações estão mais bem posicionadas para a prestação de serviços sem viés econômico.

CONCLUSÃO

As associações são o ponto-chave para chegar aos produtores e promover a sustentabilidade.



2.3 Efetividade

No caso do Muda Cana, a definição de **uma medida de efetividade não é algo simples**, uma vez que não há um fator único, como o aumento de produtividade ou de renda por

parte de produtores e produtoras, por exemplo. Como o trabalho do programa focou no fortalecimento das associações, a efetividade pode ser avaliada por três fatores:

A AT integral deve oferecer um espectro diverso de modelos para contemplar as diferentes realidades de associações e produtores rurais



ESTRUTURA FORTALECIDA

A associação deve ser capaz de operar de acordo com as boas práticas definidas pelo índice de gestão. A medida de fortalecimento é a melhoria nas notas do *benchmarking* das associações detalhada na seção 2.4 e a sua viabilidade financeira (como no caso da associação AFCOP, na seção 3.2).

SERVIÇOS DE AT INTEGRAL

A organização consegue prestar uma AT customizada às necessidades e adaptável em um contexto de mudanças contínuas. As principais medidas são o aumento de serviços prestados, o aumento de produtores atendidos e o número de ferramentas digitais desenvolvidas e utilizadas pelas associações (ver seção 2.5).

RELEVÂNCIA SEGUNDO O CONTEXTO

As variáveis anteriores devem ser validadas por usuários e associações. Essa medida qualitativa é capturada com os feedbacks das organizações e produtores beneficiados com o Muda Cana.

Esse conjunto de fatores permite alcançar o resultado esperado do Muda Cana, que é aumentar a sustentabilidade dos produtores de cana de uma forma sucessiva, customizada e concreta, já que é executado em uma estrutura local, flexível e com feedback contínuo dos usuários.

A figura 2 mostra as relações entre os fatores de efetividade do Muda Cana:

Figura 2
DIAGRAMA DE RELAÇÕES ENTRE OS FATORES DA EFETIVIDADE DO MUDA CANA

PARTE ESTRUTURAL DA ASSOCIAÇÃO X SERVIÇOS DAS ASSOCIAÇÕES



Fonte: Fundação Solidaridad, 2022



Uma organização poderá atingir a efetividade quando chegar a um **desenho operacional capaz de gerar recursos e processos para se adaptar** a novas condições do contexto e manter o *loop* em andamento. Quando encontrada uma demanda ou oportunidade que precise ser incorporada à sua AT integral, ela deve conseguir identificá-la, desenhar a forma de prestá-la e incluí-la em seus serviços, mantendo a viabilidade e a operação com os recursos que tem ou mudando sua estrutura. Esse *loop* pode se repetir todas as vezes em que o contexto mudar, gerando desafios constantes para a organização.

As subseções a seguir detalham o suporte do programa Muda Cana para apoiar as associações no cumprimento a essa estrutura adaptável com relação ao (1) apoio no fortalecimento das associações e (2) apoio para prestação de AT integral.

Na seção 3, serão apresentados dois casos de associações que conseguiram testar a adaptação de contexto por mais de uma vez, além das medidas e dos resultados obtidos a partir da identificação das necessidades com relação ao (1) apoio estrutural e (2) apoio ao AT integral e resiliente dessas organizações.



Novas demandas no território são uma oportunidade para que as associações as incluam em seus serviços de AT integral



2.4 Apoio às associações

O fortalecimento das associações está relacionado com a sua forma de atuação e organização para atendimento a produtores e produtoras. Uma associação mal organizada não conseguirá prestar uma boa AT. Por isso, uma das frentes

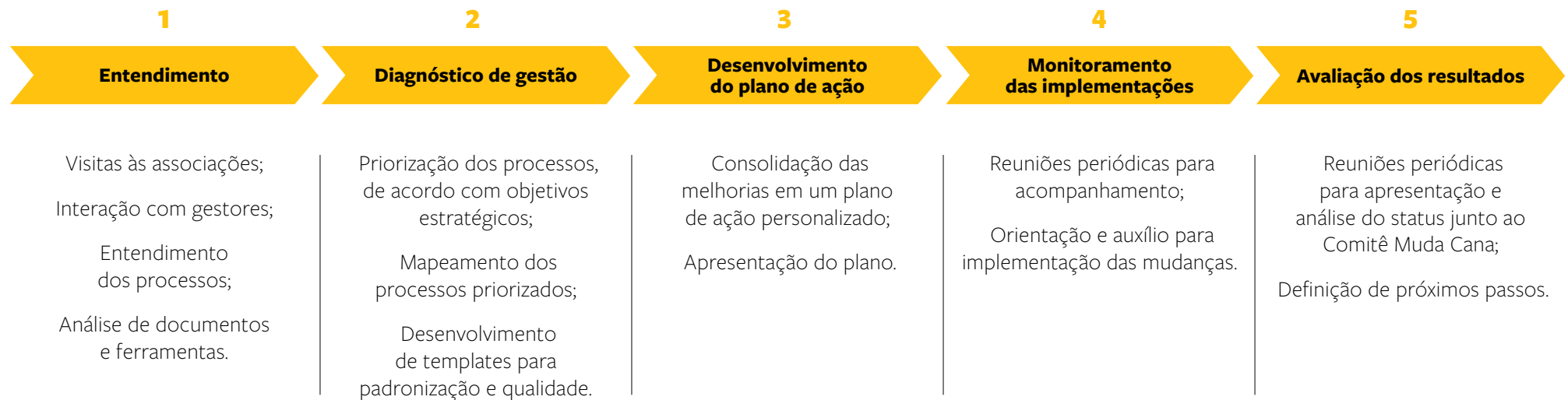
de trabalho do projeto é justamente o apoio estrutural às associações.

Isso começa com o mapeamento dos processos e a definição dos principais objetivos estratégicos da organização. A partir desse diagnóstico, são definidos planos de ação com objetivos prioritários

para identificação de áreas e serviços. O monitoramento da realização dos planos de ação também é feito pela Muda Cana, que atua como mentora das equipes da associação. As **cinco etapas** do apoio estrutural oferecido pelo Muda Cana estão na Figura 3.

Figura 3

ETAPAS DO APOIO ESTRUTURAL REALIZADO PELA EQUIPE MUDA CANA

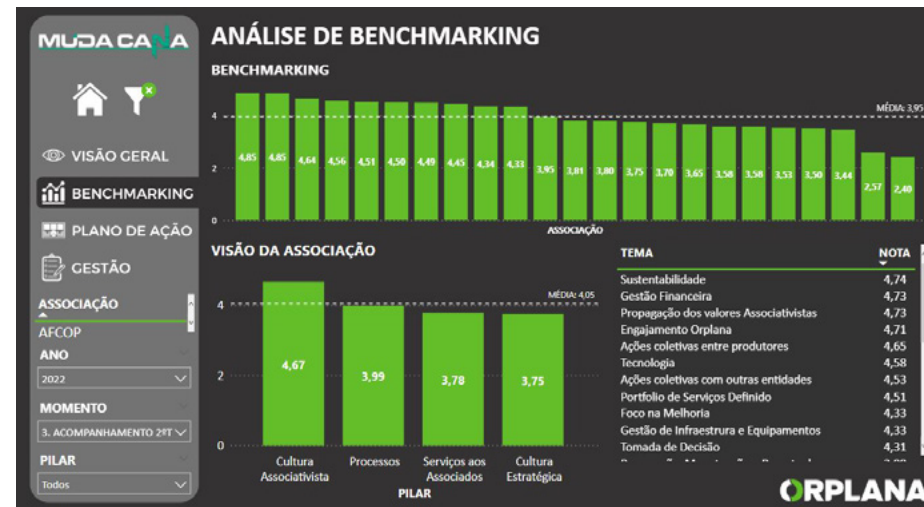


Essa metodologia de trabalho foi fundamental para o entendimento das necessidades das associações nos primeiros anos do projeto. Possibilitou o avanço em temas relevantes, como a gestão financeira e a retenção de produtores associados. No decorrer do programa, essa abordagem de trabalho foi atualizada e automatizada.

O aumento do número de associações aderindo ao Muda Cana, aliado ao conhecimento adquirido sobre suas estruturas organizacionais, possibilitou a criação de um **índice de gestão baseado em benchmarking de práticas comuns** entre elas.

Esse índice é composto por quatro pilares, definidos a partir do entendimento do modelo de negócios das associações e de sua rotina de trabalho: cultura associativista, processos, cultura estratégica e serviços aos associados. Para cada pilar, é estabelecida uma nota de 0 a 5. Veja o índice de gestão na Figura 4.

Figura 4
ÍNDICE DE GESTÃO MUDA CANA E BENCHMARKING DAS ASSOCIAÇÕES



A Matriz de Benchmarking do Muda Cana mostra as notas das associações em cada um dos temas, permitindo análises de desempenho e planejamento de ações

Fonte: Orplana, 2021

A nota do índice é composta pela **média das notas dos temas que compõem cada pilar**. São 24 temas que vão desde gestão financeira até conhecimento de mercado, passando por sustentabilidade e relacionamento com a usina. Foram definidos quatro temas prioritários, relacionados diretamente aos objetivos do projeto definido junto ao fundo doador: tecnologia, sustentabilidade, portfólio de serviços definido e mensuração da satisfação do cliente.

A reavaliação das notas de cada tema é feita periodicamente durante a visita ou reunião da equipe do Muda Cana com a associação. Veja a lista de temas completa na Tabela 1.

Tabela 1
LISTA COMPLETA DE TEMAS DE CADA PILAR, COM OS NÍVEIS DE PRIORIZAÇÃO

PILAR	TEMA	NÍVEL DE PRIORIZAÇÃO
Cultura Associativa	Engajamento com a Orplana	Secundário
	Propagação dos valores associativistas	Secundário
	Ações coletivas entre produtores	Secundário
	Ações coletivas entre outras entidades	Secundário
Processos	Tecnologia	Prioritário
	Sustentabilidade	Prioritário
	Gestão Financeira	Secundário
	Gestão de Infraestrutura e Equipamentos	Secundário
	Gestão do Conhecimento	Secundário
	Definição de Processos	Secundário
	Comunicação	Secundário
	Gestão de Pessoas	Secundário
	Certificação	Secundário
Cultura Estratégica	Tomada de Decisão	Secundário
	Foco na Melhoria	Secundário
	Planejamento Estratégico	Secundário
	Uso de Indicadores de Desempenho	Secundário
Serviço aos Associados	Portfólio de Serviços Definido	Prioritário
	Mensuração da Satisfação do Cliente	Prioritário
	Prospecção, Manutenção e Resgate de Associados	Secundário
	Conhecimento de Mercado	Secundário
	Relacionamento com a Usina	Secundário
	Cogestão do negócio dos Associados	Secundário
	CRM	Secundário



Por meio dessa análise de *benchmarking*, a equipe do Muda Cana conseguiu **identificar as principais necessidades das associações** e descobriu que, em muitos casos, elas tinham os mesmos problemas. Com isso, foi possível direcionar **ações coletivas** que pudessem ser compartilhadas, criando grupos de discussão sobre temas específicos e de acordo com os interesses de cada associação. Do ponto de vista das associações, ter esse tipo de visualização foi importante para entenderem onde precisavam direcionar as melhorias por meio de um plano de ação com metas anuais. Essas metas foram definidas em comum acordo e acompanhadas pela equipe do Muda Cana.

Associações fortalecidas e com uma equipe qualificada se organizam melhor para atender produtores e produtoras rurais





2.5 AT integral

Com bases organizacionais sólidas, as associações podem fornecer uma AT melhor. A AT integral tem como foco atender às demandas dos produtores a partir da identificação de suas necessidades, desde aspectos agronômicos, passando por questões de relacionamento com a usina, comunicação, uso de tecnologia, gestão da propriedade, adequação socioambiental, consultoria jurídica até o apoio na adesão a políticas públicas como o RenovaBio.

Com esse universo diverso de demandas, o primeiro passo é fazer um levantamento em cada associação, para então propor serviços de AT customizados para cada cenário. São utilizadas diferentes fontes de informações para a construção desse diagnóstico:



Pesquisa de satisfação e depoimentos dos produtores



Informações da equipe de atendimento das associações



Demandas das usinas

Cada associação entende as necessidades dos produtores e das produtoras, e a equipe Muda Cana apoia na elaboração de estratégias e de ferramentas para o melhor atendimento dessas demandas. Além disso, o Muda Cana oferece capacitação às equipes das associações por meio de jornadas coletivas de aprendizagem ou treinamentos técnicos, para que elas possam prestar melhores serviços de acordo com as necessidades identificadas e em temas inovadores, que em alguns casos ainda não estavam no radar de todas as associações.

Cada associação entende as necessidades dos produtores e das produtoras, e a equipe Muda Cana apoia na elaboração de estratégias e de ferramentas para o melhor atendimento dessas demandas.



Capacitações das equipes nas associações, por meio de jornadas coletivas de aprendizagem ou treinamentos técnicos, são oferecidas pelo Muda Cana

Um dos serviços da AT integral que tem ganhado relevância para os produtores é o **apoio na adoção de práticas de sustentabilidade**, como requisitos de adequação ambiental, trabalhista e de produção, que contemplam desde critérios legais até melhoria contínua na produção. Frequentemente são

requisitos demandados pelos compradores de cana-de-açúcar e/ou açúcar e etanol, que pressionam os produtores a atender as exigências de uma “cadeia sustentável”, muitas vezes sem oferecer assistência e sem uma definição clara sobre pagamento adicional para o reconhecimento dessas mudanças.

Algumas associações pioneiras estão apostando na adoção de práticas de sustentabilidade como forma de diversificar sua atuação, ampliando sua proposta de valor. Para atender a essa demanda, o Muda Cana disponibilizou o aplicativo *Extension Solution* (ES) para acompanhamento da melhoria contínua dos produtores



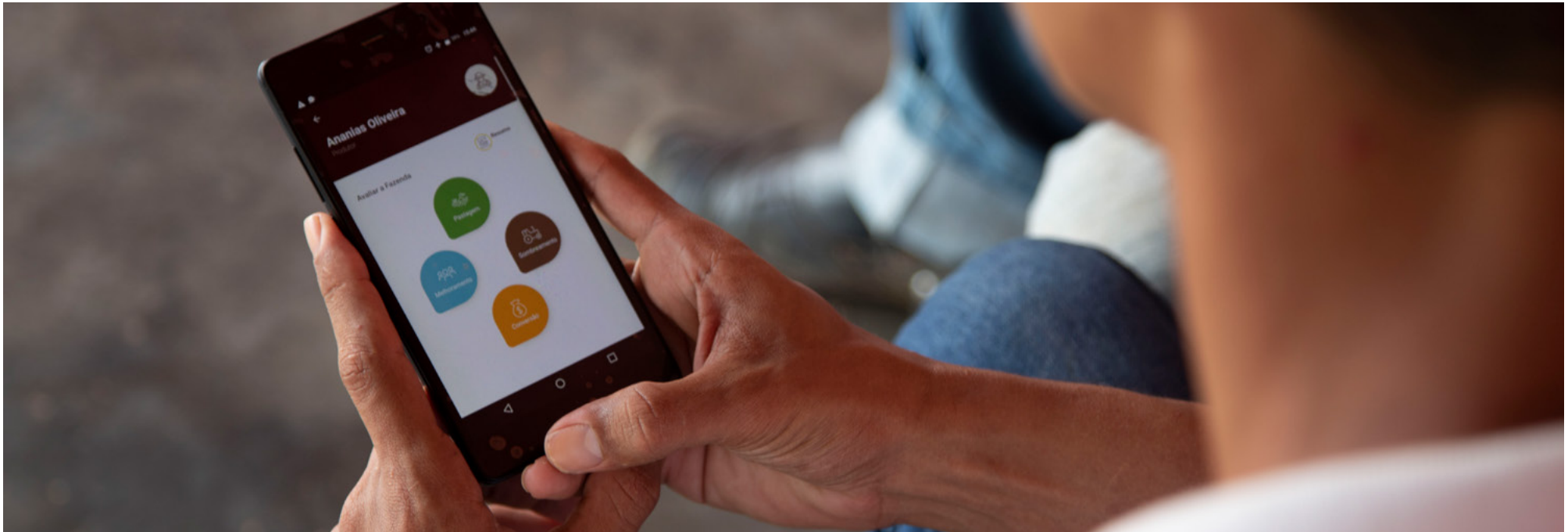
pelas associações. A ferramenta desenvolvida pela Fundação Solidaridad também é utilizada em um programa de melhoria contínua de usinas de cana.

No Muda Cana, o ES vem sendo usado desde 2019. Em 2021, o conteúdo do app foi revisado para abordar os temas do RenovaBio, visando a preparar os produtores para as demandas

do mercado. Esse conteúdo está sendo utilizado em seis associações interessadas na implementação de serviços de sustentabilidade em sua AT integral, e o trabalho de capacitação para o uso do app foi realizado com apoio de uma consultoria para acompanhar uma amostra de produtores em seu processo de melhoria contínua.

Nesse caminho, o programa entendeu que **as ferramentas teriam que ser tão diversas como as necessidades** e desenvolveu editais de aceleração para que as associações propusessem projetos para a elaboração de ferramentas e serviços que consideravam importantes para o bom desenvolvimento da AT integral. Nas

Desenvolvido pela Solidaridad, o ES permite que os técnicos acompanhem a melhoria contínua dos produtores rumo a práticas mais sustentáveis





duas edições do edital, foram apoiadas nove iniciativas de sete associações.

Um caso de sucesso foi o desenvolvimento do sistema Qualicana, uma ferramenta com o objetivo de **otimizar todo o processo de monitoramento e controle** de documentos requeridos para a gestão das propriedades e pela certificação Bonsucro de seus associados. O desenvolvimento foi feito em cinco meses pela equipe da Associação dos Fornecedores de Cana de Bariri (Assobarí) e por uma empresa terceirizada. A partir do início de 2021, a associação começou a utilizar 100% das funcionalidades com sucesso, e estima-se uma redução de oito dias de trabalho mensal da equipe administrativa. A redução na carga horária ocorreu devido à automatização dos lançamentos das colheitas mensais dos produtores e da avaliação desse serviço. Como contrapartida no apoio ao projeto, a empresa se comprometeu a disponibilizar o Qualicana a um valor abaixo do mercado para as demais associações do Muda Cana interessadas na ferramenta.



O Muda Cana entendeu que as ferramentas precisam ser personalizadas conforme as necessidades das associações e produtores



3. Exemplos na prática

Para mostrar com mais detalhes o trabalho do Muda Cana ao longo desses anos, foram selecionadas **duas associações de produtores de cana com perfis e demandas distintas.**

A Associação dos Fornecedores de Cana-de-Açúcar de Guariba (Socicana) é considerada uma associação grande, bem estruturada e financeiramente estável. Com mais de 1 mil produtores associados, atua em uma região tradicional do cultivo da cana e tem uma diretoria influente no setor político. A Associação dos Fornecedores do Oeste Paulista (AFCOP) é uma pequena associação, com quase 40 associados, influência política limitada à sua região e desafios econômicos. Está cercada de outras associações em uma região onde a cultura de cana é secundária e concorre com a pecuária extensiva tradicional.

Os dois casos serão detalhados nas próximas seções, em que serão abordados os aspectos gerais das associações, suas atuações e as contribuições do programa Muda Cana para a melhoria da custo-efetividade de cada uma.



Adequações socioambientais na fazenda, incluindo a manutenção de áreas de vegetação nativa, são práticas fomentadas pelas associações

3.1 Socicana

A Socicana é uma das associações mais tradicionais, renomadas e atuantes do setor de cana-de-açúcar brasileiro, sendo fundada antes mesmo da Orplana. É também uma das maiores vinculadas à organização, embora tenha uma quantidade de associados moderada em sua região, já que existem muitas associações no estado de São

Paulo, com áreas de abrangência que muitas vezes se sobrepõem.

A associação opera em um raio de 100 quilômetros, engloba 81 municípios, 12 unidades industriais e 1.157 mil hectares, cujos associados possuem o equivalente a 6,22% dessa área. Veja a distribuição completa no quadro da Figura 5 (Kalaki *et al*, 2020).

Figura 5
ESTRATIFICAÇÃO DOS ASSOCIADOS SOCICANA – SAFRA 20/21

% DE NÚMERO DE PRODUTORES



Fonte: Socicana. Kalaki, 2021

Produção de cana-de-açúcar

- Menos de 1.000 toneladas
- De 1.000 a 6.000 toneladas
- De 6.000 a 12.000 toneladas
- De 12.000 a 25.000 toneladas
- De 25.000 a 50.000 toneladas
- De 50.000 a 100.000 toneladas
- Mais de 100.000 toneladas

Associação dos Fornecedores de Cana-de-Açúcar de Guariba



Fundação

1951



Sede

Guariba (SP)



Associados

1.220 produtores
de diferentes portes



81 municípios



Produção

6,1 milhões
de toneladas



72 mil hectares



Site

<https://socicana.com.br/>



A escolha de uma associação pelo produtor é fortemente influenciada pela usina para a qual entrega sua produção de cana, já que as associações dividem a atividade de fiscalização das usinas. Esse contexto de perfil dos associados e região de atuação é relevante para o entendimento de seus objetivos e ambições como entidade representativa.

O objetivo principal da Socicana é a representatividade política

para defesa dos interesses de seus produtores frente às demandas do setor sucroenergético, buscando maior competitividade para os associados. Ela também oferece um portfólio de serviços de AT integral por meio de seis departamentos: técnico, laboratório de inspeção de sacarose, jurídico, assistência social, comunicação e área de projetos e sustentabilidade (Kalaki *et al*, 2020).

Os serviços relacionados ao tema sustentabilidade são um destaque. **Desde 2004, a Socicana vem atuando no tema em ações pioneiras no setor.** Em 2010, foi a primeira associação brasileira a firmar parceria com a Solidaridad para estruturar melhor esse tema e oferecer aos produtores apoio em relação às adequações socioambientais necessárias. Veja o histórico de ações em sustentabilidade da Socicana na Figura 6.

O objetivo principal da Socicana é a representatividade política para defesa dos interesses de seus produtores frente às demandas do setor sucroenergético, buscando maior competitividade para os associados.

**Figura 6****EVOLUÇÃO DAS AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE DA SOCICANA**

Fonte: Socicana. Kalaki, 2021

Atualmente, a Socicana tem quatro programas relacionados à produção sustentável de cana:

- Programa de Certificação RSB, específico para pequenos produtores
- Programa de Certificação Bonsucro, que agrega 80 fundos agrícolas e quase 10 mil hectares certificados
- Programa Fazendas Modelos, com propriedades que se destacam pelas boas práticas agrícolas
- Programa Top Cana

O apoio da Fundação Solidaridad também contempla dois grandes programas que são *benchmarks* de atuação da entidade na cadeia de cana: o Top Cana e o Muda Cana.

O Top Cana é um programa de melhoria contínua, criado em 2016 pela parceria Socicana e Solidaridad, e hoje atende 120 produtores. De forma voluntária, gratuita para o produtor e adequada à sua realidade, o programa está presente nos mais diversos perfis de propriedade, de pequeno a grande porte, de agricultores familiares a empresários. Durante a inserção no programa, **os produtores recebem a identificação dos pontos fortes e fracos da propriedade e um plano de melhorias**, que são trabalhados para

desenvolver e qualificar as áreas técnica, gerencial, trabalhista, ambiental, de boas práticas agrícolas e de construções rurais, gerando maior competitividade.

O programa foi idealizado e construído a partir da demanda da própria associação com a estratégia de fornecer assistência técnica direcionada às questões socioambientais. Nesse projeto, a Solidaridad apoiou na estruturação da equipe e metodologia de atendimento aos produtores, na construção dos requisitos socioambientais a serem abordados, na obtenção de recursos financeiros – que aconteceu junto ao Departamento de Crescimento Econômico Sustentável do Ministério das Relações Exteriores do Reino dos

Países Baixos – e na disponibilização de ferramentas digitais para o trabalho de campo. A partir de 2019, **a Socicana assumiu integralmente a gestão e operacionalização do Top Cana**, revisando os critérios avaliados pelo programa e incorporando aspectos do RenovaBio e de certificações (como Bonsucro e SAI). A partir desse ponto, a Solidaridad pôde concluir sua estratégia de saída com sucesso.

A experiência foi precursora do Muda Cana, e a Socicana se tornou uma das primeiras associações a participar do programa. Por se tratar de uma associação grande e estruturada, as ações do Muda Cana foram focadas na melhoria da estrutura disponível para que conseguisse oferecer aos seus



produtores serviços customizados. A Socicana representa um caso em que se começou a trabalhar com o apoio de AT integral **focada em melhoria contínua em um primeiro momento e essa intervenção gerou uma demanda de fortalecimento** da estrutura que a sustentava. Esse é um exemplo da relevância da atuação nos dois pilares da efetividade (estrutura fortalecida e AT integral e resiliente) para que a intervenção seja sustentável e custo-efetiva. À medida que o programa avançou, o *loop* de necessidades e ações se intercalaram nessas duas frentes. A parte estrutural continuou se fortalecendo, enquanto a associação seguiu adicionando novos serviços em seu AT integral.

As ações de apoio para a parte estrutural estão detalhadas na Tabela 2. Esse caminho foi trilhado durante as interações com a associação, e todas as ações de apoio propostas da segunda coluna foram acordadas entre Socicana e equipe Muda Cana, o que garantiu a relevância e adoção das iniciativas.







PARA SABER MAIS
SOBRE A SOCICANA E O
PROGRAMA TOP CANA,
CLIQUE AQUI E ACESSE
AS PÁGINAS 181-197.

Hoje vinculado à Socicana, o Top Cana permitiu o desenvolvimento de pesquisas e metodologia para endereçar as questões socioambientais trazidas pelos agricultores



Tabela 2

AÇÕES PARA FORTALECIMENTO DA ASSOCIAÇÃO - APOIO ESTRUTURAL

 Necessidade da associação	 Ações de apoio organizacional	 Resultados	 Objetivos de longo prazo
Entender os processos existentes na associação e otimizá-los	Mapeamento de processos para identificação de áreas e serviços da associação; Priorização de áreas e processos críticos a serem melhorados		Oportunidades de digitalização e automação de processos para aumentar e melhorar a cobertura da associação;
Entender as potenciais áreas de melhoria da associação	Análise das variáveis chave para a gestão da associação	Melhoria do índice de gestão da associação de 3.74/5 para 4.14/5 ; Implementação com recursos financeiros existentes + apoio Muda Cana	Conhecimento de como administrar equipe e recursos para atender às necessidades dos produtores dentro das suas capacidades financeiras baseado nos indicadores de gestão; Estreitamento do relacionamento com produtor (visitas, app, cursos, capacitações)
Manter produtores filiados à associação e atrair novos	Incremento do portfólio de serviços, incluindo-os de acordo com demanda dos produtores - Top Cana, Faculdade da Cana e App Socicana		Internalização do programa de sustentabilidade Top Cana pela associação



Paralelamente, ocorreram as ações para melhoria da AT integral (detalhadas na Tabela 3), que vão além do grupo de produtores pioneiros que participam do programa de melhoria contínua Top Cana. Com o apoio do Muda Cana, a Socicana se adaptou ao contexto da pandemia prestando AT remota, começou a **desenvolver vídeos** para chegar massivamente aos produtores e continua fomentando seu programa de sustentabilidade. Essa medida fortaleceu em grande medida a resiliência da AT.

Sua gestão nessa frente também possibilitou uma parceria com a cooperativa de crédito local Sicoob Coopecredi, a fim de disponibilizar linhas de créditos com taxa de juros diferenciadas para os produtores que participam de algum programa de sustentabilidade da associação, seja ele certificação Bonsucro, RSB ou Top Cana. Assim, **a AT prestada tem o objetivo não só de melhorar as práticas, mas também atingir um nível que permita o acesso ao crédito preferencial.** Esses créditos verdes são um importante passo para os produtores rumo à valorização da adoção de práticas socioambientais.







A parceria com a Sicoob Coopercredi possibilitou que a Socicana disponibilizasse linhas de crédito verde, valorizando as práticas sustentáveis nas propriedades





Tabela 3

AÇÕES PARA MELHORIA DA AT INTEGRAL

 Necessidade da associação	 Ações de apoio de AT	 Resultados	 Objetivos de longo prazo
<p>Desenvolver um programa de sustentabilidade na associação</p>	<p>Criação do programa Top Cana e da área de sustentabilidade da associação</p>	<p>Top Cana contemplou 120 produtores, que representam cerca de 15 mil hectares de cana, para acompanhamento e adoção de boas práticas.</p>	<p>Produtores do Programa Top Cana certificados e com acesso a linhas de crédito diferenciadas (créditos verdes);</p>
<p>Transferir conhecimento sobre boas práticas agrícolas e de gestão para o produtor</p>	<p>Mapeamento de práticas agrícolas, de gestão, ambientais e trabalhistas para desenvolvimento do protocolo de boas práticas agrícolas;</p> <p>Treinamentos específicos, serviços da associação direcionados ao protocolo de boas práticas desenvolvido;</p> <p>Desenvolvimento de um modelo de assistência técnica visando a melhoria contínua de produtores</p>	<p>83% tiveram aumento de nível de sustentabilidade, 7% ficaram no nível mínimo e 37% chegaram ao nível máximo;</p> <p>120 produtores treinados e com assistência técnica individualizada. O aumento de nível depende da implementação de boas práticas direcionados para: gestão da propriedade, compliance ambiental, compliance trabalhista, gerenciamento de resíduos da propriedade e práticas de produção</p>	<p>Pagamentos por serviços ambientais de mercados de créditos de carbono;</p> <p>Produtores implementando boas práticas agrícolas e de gestão nas suas propriedades;</p> <p>Efeito multiplicador, com a conscientização de outros produtores com relação a importância da adoção de boas práticas no campo</p>
<p>Realizar treinamentos em meio à pandemia da COVID-19</p>	<p>Apoio financeiro para consolidação da Faculdade da Cana: curso de especialização em formato EaD ao vivo com 17 módulos e 32 horas de capacitação, com os principais pontos de produção e gestão da cana</p>	<p>19 produtores, 26 filhos de produtores, 16 trabalhadores e 4 técnicos treinados e com acesso a conhecimentos específicos para a melhoria da visão e implementação de boas práticas nas fazendas;</p> <p>100% de produtores satisfeitos</p>	<p>Mudança na forma de relacionamento com o produtor e proximidade com os sucessores do negócio;</p> <p>Novo modelo de treinamento que permite expandir a cobertura</p>



Necessidade da associação	Ações de apoio de AT	Resultados	Objetivos de longo prazo
Manter os associados engajados e com acesso a informação relevante do setor	Apoio financeiro para o desenvolvimento de um aplicativo, em que cada produtor tem acesso a informações relevantes: materiais técnicos, informações de preço, CanaTube, relatório de produção, custos de produção, sustentabilidade etc., e a realização da Faculdade da Cana	Aplicativo desenvolvido com as funcionalidades de interesse ao produtor rural	20% dos associados da Socicana com acesso a informações relevantes do setor via o aplicativo; Associações replicando o uso do aplicativo como ferramenta e suporte e engajamento da associação aos seus produtores
	Apoio financeiro para a digitalização de capacitações técnicas, 14 vídeos de serviços que o produtor e seus trabalhadores podem implementar nas fazendas e serão armazenados no aplicativo	348 produtores (31% dos associados) receberam os vídeos diretamente pela associação; 9.196 visualizações no YouTube; 8.001 alcances dos vídeos nas mídias sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn)	50% dos produtores com acesso a informações de boas práticas, serviços técnicos e legislação
Aumentar o número de produtores atendidos pela equipe técnica de campo	Apoio financeiro para o desenvolvimento de ferramenta digital para informatização do serviço técnico para envio de relatórios automático e gestão da informação coletada em campo	104 propriedades atendidas; 48 produtores atendidos; 152 atendimentos e relatórios gerados automaticamente para os produtores	Aumento no número de produtores atendidos pela equipe técnica de campo; Construção de banco de dados que gera inteligência para a associação





Esse impacto no campo foi obtido ao longo de mais de dez anos de atuação e aprendizado conjunto entre Socicana e Fundação Solidaridad. Além do tempo para mudança, o sucesso desse caso envolve outros fatores, dentre eles a resiliência de ambas as organizações na busca de um objetivo comum de apoiar os produtores nas suas necessidades.

Todo esse trabalho vem apoiando o aumento da sustentabilidade dos produtores de cana por meio de ações concretas relacionadas aos três pilares do tema:



No **pilar ambiental**, os grandes ganhos são em termos de conservação das matas, solos e água, além da redução de gases de efeito estufa, principalmente pelo uso racional de agroquímicos



No **pilar social**, houve melhoria das condições de trabalho e renda no campo, além da adoção de medidas que visam a saúde e segurança de produtores e trabalhadores na lavoura



No **pilar econômico**, observou-se a melhoria na gestão da propriedade, que muitas vezes se reflete em redução de custos, e o acesso às linhas de crédito verdes

Além do tempo para mudança, o sucesso desse caso envolve outros fatores, dentre eles a resiliência de ambas as organizações na busca de um objetivo comum de apoiar os produtores nas suas necessidades.



Grande associação, grande programa

A atuação da Solidaridad junto à Socicana é um case de sucesso importante na cadeia de cana. Ele mostrou que a associação testou a resiliência de sua AT integral várias vezes, identificando as necessidades pelo contexto e adaptando sua estrutura para que as demandas fossem atendidas.

Além disso, algumas lições importantes foram identificadas sobre as melhores práticas para um programa que apoia associações. O sucesso das ações na Socicana foram **consequência de um mapeamento certo das necessidades da associação e um diálogo transparente e constante ao longo de dez anos de parceria.**

Esse trabalho conjunto levou à internalização pela Socicana de algumas iniciativas e o refinamento da estratégia de atuação do Muda Cana junto às associações.

A principal iniciativa internalizada foi o programa de sustentabilidade Top Cana, criado em parceria com a Solidaridad, que se tornou relevante para a Socicana e hoje é

Diálogo, transparência e ações efetivas respondem pelo sucesso da parceria com a Socicana, cujo CEO é o engenheiro agrônomo Rafael Kalaki





um dos diferenciais do seu portfólio de serviços. Adicionalmente, as ferramentas digitais desenvolvidas estão sendo usadas pela associação e são soluções importantes dentro de uma estratégia de expansão de AT remota.

Isso não beneficiará apenas a Socicana. É provável que, em um futuro próximo, a AT remota seja uma estratégia utilizada por outras associações. As ferramentas desenvolvidas e a experiência obtida pelo programa no processo vão apoiar a dar escala nessa linha digital de atendimento aos produtores.

A gestão de dados que as ferramentas permitiram incorporar podem apoiar no desenvolvimento de incentivos no setor.

Graças à compilação das informações, a organização pode advogar junto a atores como a Sicoob Coopecredi a entrega de incentivos adaptados às condições e situação. Na mesma linha, ajudou no reconhecimento da relevância do tema sustentabilidade por parte do mercado com a criação

de linhas de crédito verdes.

Finalmente, a melhoria do índice de gestão mostra que, mesmo sendo uma associação grande e estruturada, a Socicana pôde implementar melhorias em sua estrutura organizacional com o trabalho do Muda Cana. Isso indica que as questões estruturais precisam ser revisitadas periodicamente para que continue fortalecida e representativa, responda rapidamente às mudanças no ambiente competitivo e incorpore os novos conceitos que vão surgindo.

O sucesso das ações na Socicana foram consequência de um mapeamento certo das necessidades da associação e um diálogo transparente e constante ao longo de dez anos de parceria.



3.2 AFCOP

A AFCOP é uma das menores associações da Orplana e seus associados são, em geral, pequenos agricultores com produção de até 40 mil toneladas. Seus principais objetivos são prestar serviços com qualidade, promovendo melhoria contínua e bem-estar econômico, apoiar o desenvolvimento socioambiental por meio de práticas sustentáveis e representatividade política para defesa dos interesses de seus produtores frente às demandas do setor sucroenergético, buscando maior competitividade para seus associados. Trata-se de uma equipe enxuta, composta por uma gestora e oito funcionários, que se dividem em quatro departamentos: agrícola, administrativo, jurídico e social.

A parceria com a Fundação Solidaridad começou em 2017, com o piloto do programa Muda Cana. A primeira ação da associação foi completar um diagnóstico de adoção de práticas socioambientais norteados pelo conteúdo do Horizonte Rural, uma ferramenta digital disponibilizada

pela Solidaridad. A partir de então, começou a expandir sua AT para temas relacionados à melhoria contínua, como um serviço para melhorar a relação dos produtores com as usinas.

Nesse primeiro diagnóstico, foi identificado que um grupo importante de produtores tinha a mesma necessidade, com alto nível de prioridade: a destinação correta de embalagens de agroquímicos.



Ao atender a demanda de diversos produtores, a AFCOP possibilitou que o município criasse uma iniciativa para o descarte correto de embalagens

Associação dos Fornecedores do Oeste Paulista



Fundação
1981



Sede
Valparaíso (SP)



Associados
39 produtores



7 municípios



Produção
500 mil
toneladas



10.600 hectares



Site
www.afcop.com.br/

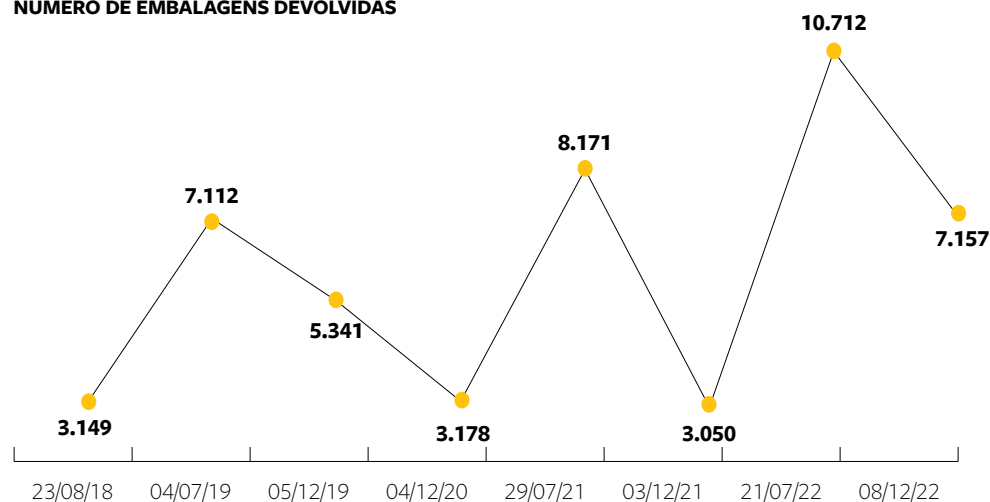
Esse problema não só precisava de um apoio técnico, mas de uma solução estrutural devido à ausência de mecanismos de disposição na área. O volume de resíduos dos associados não era tão alto para uma estação de recebimento permanente, porém, não existia uma alternativa viável na região.

Com o apoio do Muda Cana, a associação engajou partes interessadas da região e articulou um movimento público-privado para promover o recebimento itinerante de embalagens, de forma que seus produtores tivessem condições de descartá-las adequadamente. Seguindo o modelo proposto, a associação identificou uma necessidade, desenhou uma solução coletiva que se adaptasse às suas condições e a implementou utilizando sua estrutura operacional e recursos externos das suas redes.

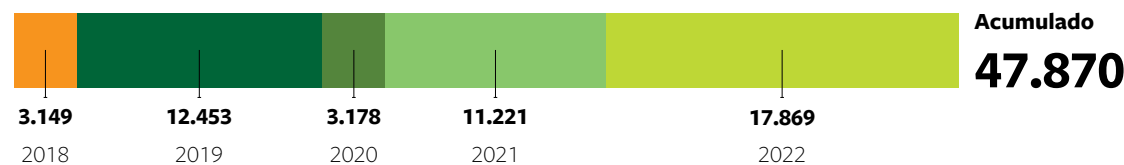
A iniciativa de recebimento itinerante de embalagens vazias é realizada anualmente desde 2018. A ação já foi responsável pelo descarte correto de mais de 47 mil embalagens de resíduos perigosos, conforme a figura 7.

Figura 7
RESULTADOS DO RECEBIMENTO ITINERANTE DE EMBALAGENS VAZIAS DE AGROTÓXICOS

NÚMERO DE EMBALAGENS DEVOLVIDAS



TOTAL DE EMBALAGENS DEVOLVIDAS POR ANO



Fonte: AFCOP, 2021

Figura 8
RECEBIMENTO ITINERANTE DE EMBALAGENS VAZIAS DE AGROTÓXICOS



A ação já foi responsável pelo descarte correto de mais de 47 mil embalagens de resíduos perigosos e, em 2019, se tornou lei municipal

Com o engajamento de alguns *stakeholders* da região, a ação foi ganhando relevância e, em 2019, se tornou lei no município de Valparaíso. A lei nº 2.318/19, cujo autor foi o vereador e produtor associado João Pedro Carvalho D'Avila Júnior, delega ao município a

responsabilidade de realizar o evento itinerante periodicamente. Um exemplo de articulação para promoção de políticas públicas em temas de comum interesse. A figura 8 ilustra a estrutura e o material de divulgação do recebimento de 2020.



Esse foi o primeiro grande resultado obtido pelo Comitê de Sustentabilidade criado pela AFCOP com o apoio da Solidaridad. O comitê é um grupo de *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente na cadeia de cana-de-açúcar na região, que se reúne periodicamente para discutir e traçar planos de ação para problemas em comum.

O comitê começou a ser estruturado a partir da aproximação entre AFCOP e Raízen, promovida pela Solidaridad com o objetivo de trabalhar temas comuns entre o Muda Cana e o programa da melhoria contínua com a usina Raízen, o Elos Raízen. **O primeiro desafio identificado foi sobre o descarte correto de agrotóxicos.** Com o passar do tempo e a consolidação das ações, outros *stakeholders* foram se juntando ao grupo, ampliando sua relevância. Atualmente, o Comitê de Sustentabilidade é composto pela AFCOP, Raízen, Usina da Mata, Orplana, Câmara Municipal de Valparaíso e Secretaria de Agropecuária e Meio Ambiente de Valparaíso.

Ainda em 2018, a associação teve

um problema financeiro com a saída massiva de associados e quase fechou as portas. Novamente, o apoio do Muda Cana foi importante para reestruturar a associação e viabilizar a continuidade da prestação de serviços de AT integral. A AFCOP e o Muda Cana realizaram uma análise financeira para entender as dimensões do problema, identificaram possíveis ações e acordaram um plano de ação. Com a implementação dessas medidas, a associação conseguiu

se manter e aumentar seus índices de liquidez e rentabilidade.

Além do plano financeiro, a associação implementou ações para melhorar e consolidar o valor agregado que prestava aos seus associados. Com um portfólio de serviços de AT que respondia às necessidades dos produtores no momento e uma estrutura sólida para prestá-los, **a AFCOP aumentou sua relevância e conseguiu manter a maioria dos produtores.**



O armazenamento e descarte correto de agrotóxicos foi um dos primeiros desafios discutidos pelo Comitê de Sustentabilidade criado pela AFCOP



Nesse processo de reestruturação e revisão de serviços, a AFCOP participou com a submissão de duas propostas de projetos nos editais do programa Muda Cana e foi selecionada nos dois. Em 2020, o apoio foi na estruturação de serviços ligados à agricultura de precisão e geotecnologia (sistematização de áreas, mapeamento de falhas e plantas daninhas, entre outros), **um projeto inovador que maximiza o rendimento da cultura utilizando a tecnologia.**

No passado, a associação contratava atores externos para implementar esse serviço quando era requerido por um associado. Agora, tem conhecimento para fazer o trabalho *in-house*, reduzindo os custos e aumentando a qualidade do serviço. A AFCOP desenhou um modelo modificando sua estrutura organizacional e de custos, implementando uma taxa adicional dentro do que sua governança permitia e criando uma fonte de receita de usuários não filiados. Agora, **tem como meta se tornar referência regional no oferecimento dessas soluções, prestando serviços**

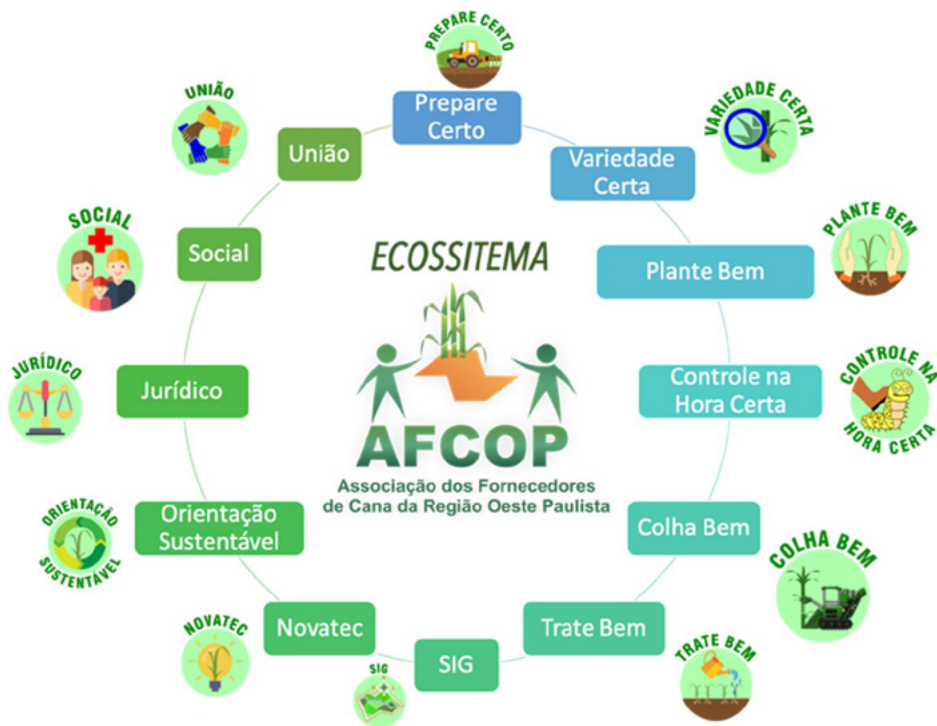
inclusive para usinas e cooperativas.

No segundo edital, a associação contratou uma consultoria para estruturar um plano de negócios com objetivo de planejar, desenvolver e implementar estratégias para promover os serviços prestados, capacitar a equipe, encontrar novas oportunidades, gerar valor e estabelecer uma mudança de visão de forma atrativa e competitiva.

Nesse trabalho, foram revistos os serviços prestados e criado o conceito de ecossistema AFCOP, uma vez que a associação hoje tem a consciência de que ela representa mais que uma simples prestação de serviços ao associado: oferece um ecossistema de apoio ao fornecedor de cana, atuando em conjunto com os inúmeros *stakeholders* ao longo do processo. O ecossistema AFCOP é representado pela Figura 9, mostrando todo o ciclo de contato com o fornecedor de cana e o parceiro, do plantio à pós-colheita.

A AFCOP tem como meta se tornar referência regional no oferecimento dessas soluções, prestando serviços inclusive para usinas e cooperativas.

Figura 9
CICLO DE CONTATO COM O FORNECEDOR DE CANA E O PARCEIRO







Fonte: AFCOP, 2022

Esse plano de negócios foi uma ação estrutural que favoreceu a melhoria da AT, demonstrando que as duas frentes de atuação são complementares e interdependentes. Os detalhes das ações de apoio estrutural e de AT integral estão detalhados nas tabelas 4 e 5, respectivamente.



Tabela 4

AÇÕES PARA FORTALECIMENTO DA ASSOCIAÇÃO - APOIO ESTRUTURAL

 Necessidade da associação	 Ações de apoio organizacional	 Resultados	 Objetivos de longo prazo
Garantir a viabilidade econômica da associação	Análise financeira e orçamentária da associação; Plano de ação para reversão do déficit orçamentário	Melhoria em indicadores econômicos: - Venda de ativos utilizados na prestação de serviços médicos e odontológicos; - Austeridade do orçamento anual, revertendo déficit para superávit; - Aumento do Índice de Liquidez de 2018 para 2020: liquidez corrente (com aplicação) em 540% ; - Aumento dos Índices de Rentabilidade de 2018 para 2020: margem de lucro em 345,45% e retorno sobre investimento de 285,71% ; Entendimento comportamental sobre a governança e estrutura econômica da associação	Viabilidade econômica da associação
Manter produtores filiados e atrair novos	Estratégia de comunicação com produtores	10% de aumento de novos associados	Aumento do número de produtores associados
	Colaboração estratégica com parceiros	Usinas recomendam os serviços da associação para os produtores	
	Desenvolvimento de portfólio de serviços da associação	Portfólio de serviços oferecidos (AT integral) em 2017, e reestrutura em 2020 com novos serviços	











 Necessidade da associação	 Ações de apoio organizacional	 Resultados	 Objetivos de longo prazo
Entender as potenciais áreas de melhoria da associação	Análise das variáveis chave para a gestão da associação	Melhoria do índice de gestão da associação de 3.07/5 para 4.11/5	Conhecimento de como manejar sua equipe e recursos para atender às necessidades dos produtores dentro das suas capacidades financeiras baseada nos indicadores de gestão
Reorganizar sua estrutura para melhorar a prestação dos serviços	Mapeamento de processos para identificação de áreas e serviços da associação; Priorização de processos críticos a serem melhorados	Equipe e prestadores de serviço da associação reorganizados, com adição de 2 funcionários voltados a prestação de serviços	
Atrair novos clientes para os serviços de geotecnologia, contribuindo com a viabilidade da associação	Desenvolvimento de um plano de ação estratégico para aumento da atuação e engajamento da associação perante os produtores e organizações regionais	Engajamento de 1 usina que recomenda os serviços da associação	Engajamento de novos associados, bem como de usinas e outras organizações locais



Tabela 5

AÇÕES PARA MELHORIA DA AT INTEGRAL

Necessidade da associação	Ações de apoio de AT	Resultados	Objetivos de longo prazo
Transferir conhecimento sobre boas práticas agrícolas e de gestão para o produtor	Diagnóstico das práticas socioambientais dos produtores por meio da ferramenta Horizonte Rural Capacitação da equipe técnica para implementação da AT direcionada para sustentabilidade da produção	100% dos produtores com diagnóstico realizado, sendo 29% pela equipe da associação 4 técnicos capacitados em AT direcionada a sustentabilidade da produção; 14 produtores recebendo assistência técnica individualizada, com acompanhamento periódico e plano de ação para produtores	Melhoria das práticas de produção e gestão na propriedade, bem como compliance legal, ambiental e trabalhista
Viabilizar a entrega correta de embalagens de agroquímicos na região	Apoio no engajamento de <i>stakeholders</i> da região interessados no tema; Articulação público-privada para promover o recebimento itinerante das embalagens de defensivos agrícolas	5 eventos itinerantes de recolhimento de 26.951 embalagens de agroquímicos; Parceria público-privada estabelecida para viabilizar ação anual com a criação da lei municipal nº 2318, que instituiu o Dia do Campo Limpo, para retirar da zona rural embalagens vazias de agrotóxicos; Criado comitê com usinas, prefeituras, associações e cooperativas	Disponibilizar estrutura para descarte de resíduos perigosos; Coleta itinerante com treinamentos sobre o descarte correto

 Necessidade da associação	 Ações de apoio de AT	 Resultados	 Objetivos de longo prazo
<p>Mobilizar os <i>stakeholders</i> da região em assuntos relacionados a sustentabilidade do produtor</p>	<p>Apoio no engajamento de <i>stakeholders</i> da região interessados no tema</p>	<p>Comitê de Sustentabilidade criado e atuante com os principais <i>stakeholders</i> da região</p>	<p>Expansão do comitê com poder público e outros atores relacionados à produção de cana (usinas) para uma abordagem integral dos problemas do setor</p>
<p>Ampliar a área de atuação da associação, expandir número de associados e seus serviços, contribuindo com a viabilidade da associação</p>	<p>Apoio financeiro para obtenção de ferramentas digitais de campo para modernizar os serviços prestados</p>	<p>Antes do projeto, a associação necessitava de até 14 dias para a prestação de serviços de geotecnologia. Depois, passou a fornecer os serviços <i>in-house</i> em 2 dias;</p> <p>51% de diminuição de custo de serviços de geotecnologia para associação;</p> <p>Engajamento de 1 usina que recomenda os serviços da associação;</p> <p>Autonomia completa para prestação dos serviços de geotecnologia para produtores pequenos e médios, que não teriam acesso a essas tecnologias</p>	<p>Associação ser centro de referência em geotecnologia na região e prestar esse serviço para mais associados, contribuindo para uma melhor sustentabilidade da cadeia;</p> <p>Engajamento de novos associados, bem como de usinas e outras organizações locais</p>

As ações de apoio realizadas na AFCOP também têm como impacto geral a melhoria na sustentabilidade dos produtores. A atuação no tema de agroquímicos, por exemplo, tem impacto direto nos seus três pilares:



No **pilar ambiental**, o descarte correto de embalagens reduz o risco de contaminação da área, o que inclui solo, água e animais



No **pilar social**, o manuseio e descarte correto reduz o risco de contaminação dos produtores e trabalhadores responsáveis pelo armazenamento e aplicação dos produtos



No **pilar econômico**, o melhor controle de estoque, aliado à aplicação de acordo com orientações agronômicas e uso de agricultura de precisão, pode contribuir com a redução de custos no cultivo

Associação fortalecida, associação resiliente

A atuação da Fundação Solidaridad junto à AFCOP foi um outro passo relevante para a consolidação de uma estratégia de atuação na cadeia de cana no Brasil.

A AFCOP também testou a sua resiliência no decorrer do programa. Por vezes, devido a mudanças contextuais, como a saída em massa de produtores, ou por oportunidades encontradas por tecnologias inovadoras, a AFCOP aprendeu como mobilizar sua estrutura para se adaptar. Isso significou adicionar ou cortar serviços e ao mesmo tempo fortalecer sua estrutura para alocar seus recursos limitados de forma adequada. Tais ações contribuíram para que a associação continuasse funcionando em diferentes contextos e para melhorar a sustentabilidade de seus produtores, que atuam em temas importantes como a disposição das embalagens de agroquímicos e a redução dos desperdícios da colheita.

No caso da AFCOP, muitos dos aspectos já citados como resultados da atuação junto à Socicana também são aplicáveis: aprendizado mútuo, ações ganha-ganha e o fortalecimento



À frente da AFCOP, Ednéia Marchetti se tornou referência como uma das poucas mulheres gestoras de uma associação do Muda Cana



e melhoria da custo-efetividade da AT integral. Contudo, o destaque dessa atuação conjunta é a ampliação do *benchmarking* da Fundação Solidaridad em um perfil distinto de associação.

Por se tratar de uma associação pequena e localizada em uma região com pouca tradição no cultivo da cana, o trabalho com a AFCOP proporciona o entendimento de um cenário diferente, com desafios muitas vezes estruturais. O caso da ausência de locais adequados para descarte de agroquímicos ou empresas de geotecnologia atuantes na região são exemplos dessa carência. Isso significa que a resiliência não está restrita aos grandes articuladores da cadeia. Ao contrário, atores menores devem aprender a ser ainda mais resilientes para que possam navegar pelos desafios que o contexto apresenta.

Um exemplo é a fragilidade financeira de uma associação pequena. Com um quadro pequeno de associados, sua receita é muito impactada com a saída de poucos produtores, o que não acontece em organizações maiores. Tornar a associação viável financeiramente e relevante para os

produtores é essencial, principalmente para esse perfil de entidade.

A questão de gênero também é um item a ser destacado na atuação da associação. A AFCOP é uma das poucas lideradas por uma mulher, Ednéia Marchetti, e essa gestão feminina fez a diferença para torná-la um ponto de referência nesse tema. No decorrer do tempo e das ações em conjunto, foi possível acompanhar o processo de empoderamento dela frente à equipe, aos *stakeholders* e principalmente à diretoria da AFCOP. Sua liderança foi essencial para os bons resultados obtidos, pois ela foi a responsável por articular a implementação de várias ações propostas. Esse é um exemplo a ser compartilhado com outras associações e uma inspiração para outras mulheres da cadeia de cana.

A parceria com a AFCOP proporcionou à Fundação Solidaridad o entendimento de outras necessidades de associações e produtores, assim como o desenvolvimento conjunto de soluções para atendê-las.

Hoje a AFCOP é a referência de melhoria contínua em associações de pequeno porte e de liderança feminina para as demais associações participantes do Muda Cana.



4. Aprendizados

Oferecer uma assistência técnica de qualidade e customizada de acordo com as demandas de produtores e produtoras rurais não é uma tarefa fácil. Apesar de as associações se destacarem pela proximidade e confiança que criaram com os agricultores ao longo dos anos, ainda existe uma carência grande e diversa em aspectos estruturais, que limitam a atuação dessas organizações e a resposta a situações complexas ou inesperadas. A atuação da Fundação Solidaridad junto à Orplana teve o papel de apoiar as associações a enfrentar esses desafios, fortalecendo-as como organização e instalando um jeito de entender e abordar essas situações para prestar uma AT integral de qualidade.

A principal lição desse programa foi que **a efetividade tem de ser determinada pelo contexto e pela forma como a associação o aborda**. Um dos fatores mais relevantes para o sucesso dessa abordagem, demonstrada com os



O respeito às singularidades de cada associação e seus produtores foi o segredo do sucesso do Muda Cana



dois casos apresentados, é que o ponto de partida é o entendimento das necessidades de cada associação e de seus produtores. O respeito a essa premissa foi essencial para o sucesso do programa.

A Orplana tem 32 associações-membro e, nesses seis anos de projeto, foi possível implementar o programa Muda Cana em 23 delas. Não foi possível identificar uma que seja completamente semelhante à outra, mesmo nas mesmas regiões e com o mesmo perfil de produtores. Existem sim, desafios comuns, mas em contextos distintos. Essa foi uma grande lição aprendida na atuação do Muda Cana: **não partir da premissa de que uma abordagem única poderá contemplar as necessidades de todas as associações.** O entendimento das necessidades e a customização das ações são fatores-chave para a custo-efetividade da intervenção. Por esse motivo, não é viável a automatização da AT para substituir a presença no campo, ou entendendo que há uma solução única e igual que atenda os produtores

da mesma forma. A automatização é interessante para a coleta e sistematização de dados e informações que auxiliem e direcionem o trabalho.

O mapeamento das necessidades das associações e dos produtores só foi possível com o engajamento e o comprometimento de cada um dos atores. **O processo de entendimento das necessidades exige empatia, escuta ativa e, acima de tudo, confiança.**

Confiança essa que foi construída a partir de um relacionamento de longo prazo com as associações, aliado a um encorajamento da Orplana. A Fundação Solidaridad é hoje uma das poucas organizações da sociedade civil que tem abertura para atuar junto a um segmento tão fechado e conservador como o setor sucroenergético.

Oferecer uma assistência técnica de qualidade e customizada de acordo com as demandas de produtores e produtoras rurais não é uma tarefa fácil.



Mais do que ter um portfólio amplo de serviços, as associações devem ser capazes de apoiar seus associados em suas demandas cotidianas

Outro grande aprendizado do projeto foi que o fortalecimento da associação é premissa para melhorar sua AT integral e capilarizar o impacto. Como associação fortalecida, entende-se aquela que possui estrutura organizacional definida e focada no atendimento ao produtor, com áreas e funções definidas, rotatividade baixa de associados, viabilidade econômica e capacidade de responder aos desafios e oportunidades do contexto. Não é possível atuar na melhoria do AT integral sem que a associação tenha condições de atender o produtor e se manter ativa. Por isso, o trabalho do Muda Cana começa com o apoio estrutural e implementação para melhoria do AT integral.

Identificou-se que a AT integral oferecida pelas associações pode ter diversos componentes, a depender do perfil e das necessidades dos produtores. Mais importante do que ter um portfólio amplo de serviços é que a AT seja capaz de apoiar os produtores nas suas demandas do dia a dia. Além disso, trabalhar junto às associações é um caminho custo-efetivo para impactar milhares de produtores



– sem essas organizações, eles estariam dispersos e dificilmente seria possível atuar na melhoria da prestação de serviços, principalmente aos pequenos.

Consideramos que a atuação junto às associações trouxe aprendizados importantes para a atuação da

Solidaridad e foi fundamental para a criação de mecanismos que fizessem sentido para as organizações, já que eles participaram do seu desenvolvimento. Essa apropriação também foi responsável por transformações organizacionais e estruturais significativas.

Contudo, é notável que a aceitação de associações e produtores a novas soluções, sejam tecnológicas, gerenciais ou culturais, é lenta, mas as possibilidades de sucesso são maiores quando as mudanças vêm de uma necessidade que a própria associação percebe. É importante respeitar esse tempo de transformação e levá-lo em conta ao dimensionar as metas e prazos dos projetos.

A Fundação Solidaridad pretende continuar a parceria com a Orplana e as associações nesse trabalho de

suporte a produtores e produtoras. Tal continuidade envolve o aperfeiçoamento das ações de nivelamento relacionadas ao apoio estrutural (vide seção 2.4) visando a melhorar a qualidade do suporte oferecido às associações e profissionalização da equipe. Além disso, pretende apoiar o engajamento de outros *stakeholders*, como empresas compradoras de açúcar e etanol e cadeia de insumos agrícolas, interessados na melhoria do AT oferecido no programa Muda Cana. Tal engajamento tem o potencial de dar continuidade ao apoio estrutural das associações e continuar prestando uma AT cada vez mais integral e relevante para que o setor da cana continue sendo um **modelo de sustentabilidade no agronegócio brasileiro**.

A Solidaridad pretende seguir apoiando as associações e prestando uma AT cada vez mais integral e relevante para que o setor da cana continue sendo um modelo de sustentabilidade no agronegócio brasileiro.




Solidaridad

Para saber mais:

www.solidaridadsouthamerica.org/brasil
brasil@solidaridadnetwork.org

 /company/fundacaosolidaridad

 /solidaridadlatam

 @fundacaosolidaridad

Apoio:



Ministry of Foreign Affairs