



estra tégia

Focado em alta eficiência, nosso modelo de negócio vem migrando cada vez mais para uma estrutura *asset light*. A priorização de culturas com alto valor agregado e os investimentos em certificação e rastreabilidade da produção contribuem para a nossa diferenciação nos mercados em que atuamos



ESTRATÉGIA

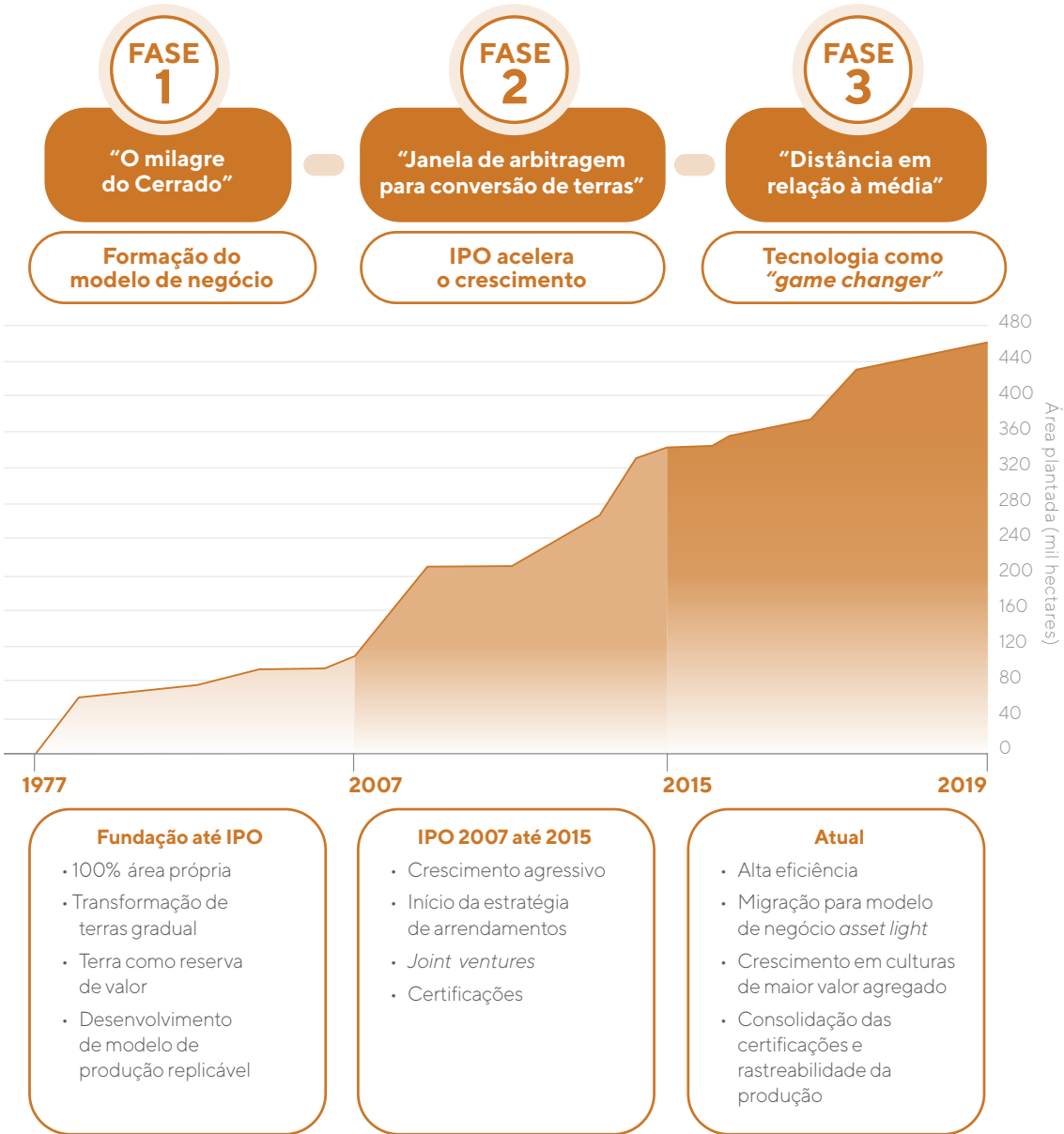
A história da nossa companhia, fundada em 1977, acompanhou a evolução do agronegócio no Brasil. Podendo ser dividida em três grandes fases, a estratégia de crescimento e consolidação do negócio possibilitou o aproveitamento das oportunidades de mercado, a expansão das áreas cultivadas e a incorporação de novas tecnologias para aumentar a produtividade.

Na primeira parte dessa jornada, ampliamos nossa presença no Cerrado brasileiro e desenvolvemos um modelo de produção replicável, que deu suporte à fase seguinte. Em 2007, quando abrimos o capital da companhia na B3 S.A. (a Bolsa de Valores de São Paulo), iniciamos a segunda etapa com um crescimento acelerado da área cultivada, por meio de arrendamentos de terras e formação de *joint ventures*, e a conquista de certificações para os produtos.

Vivemos agora a terceira fase da nossa estratégia, em que a digitalização e as novas tecnologias transformam as práticas agrícolas. Nosso foco é alcançar o máximo de eficiência, com uma gestão que maximiza a rentabilidade sobre os ativos (*asset light*), prioriza o crescimento em culturas de maior valor agregado e consolida a rastreabilidade da produção.

Com alta eficiência e tecnologias modernas, buscamos ampliar a produção nas áreas já desenvolvidas. A inovação e a capacidade de planejamento nos levam a aperfeiçoar de forma contínua todos os detalhes do processo produtivo. Investimos em certificações e mecanismos que asseguram a rastreabilidade dos produtos, o que agrega valor à cadeia produtiva.

Evolução da nossa estratégia



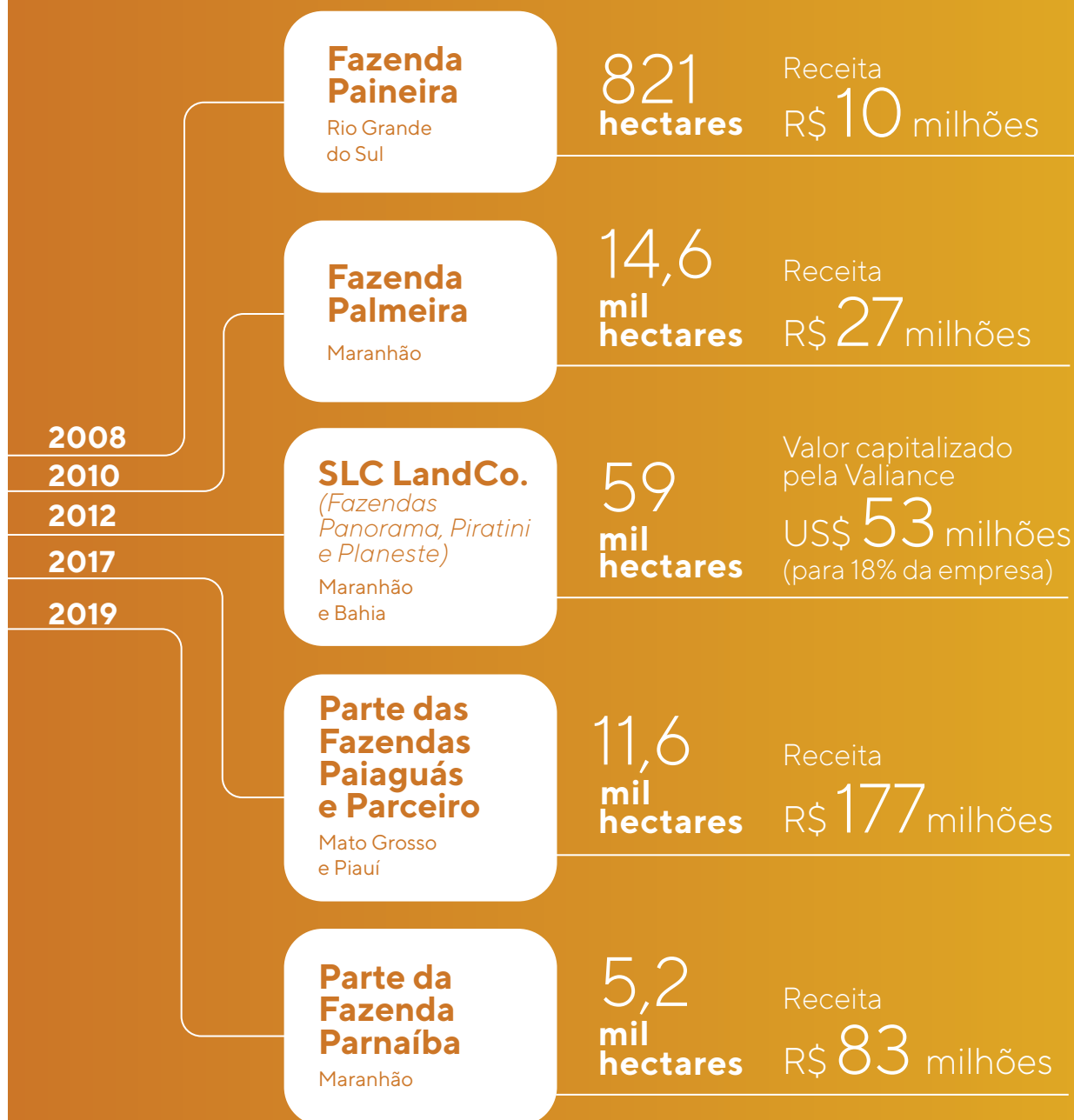
UM NEGÓCIO ASSET LIGHT

Nossa estratégia direciona a companhia para a construção de uma estrutura operacional que maximiza a rentabilidade sobre os ativos, com menor demanda por investimentos e ampliação da eficiência operacional. A migração para um modelo de negócio do tipo *asset light* cria vantagens competitivas e nos diferencia no setor do agronegócio.

Em 2019, demos continuidade à nossa estratégia para realização de ganhos imobiliários e vendemos um total de 5.205 hectares da Fazenda Parnaíba (Maranhão). Nossa companhia continuará realizando a operação agrícola nos 4.162 hectares agricultáveis da área. O novo proprietário será remunerado com o pagamento de arrendamento a valor de mercado. A operação gerou uma receita adicional de R\$ 83,2 milhões, o que representa uma taxa interna de retorno da ordem de 14,1% em dólar, considerando apenas o valor histórico de aquisição.

Anualmente, realizamos uma avaliação independente do portfólio próprio de terras, com o objetivo de identificar o valor médio do hectare agricultável sob nossa propriedade. No ano passado, essa medida foi de R\$ 18.415,00 e o valor total foi de R\$ 3,8 bilhões. A partir dessa base, identificamos as oportunidades para a realização dos desinvestimentos.

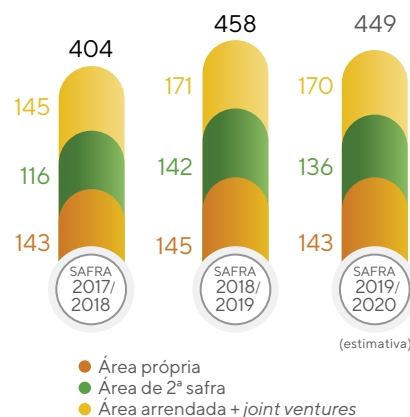
Venda de terras



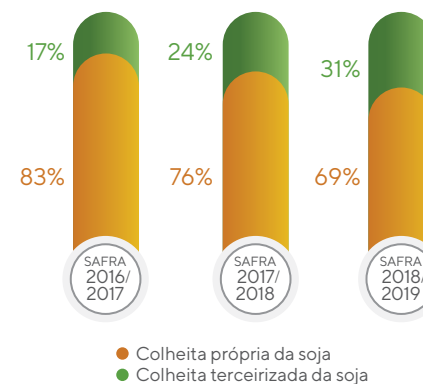
Outra evolução possibilitada por essa mudança é o aumento da participação de terras arrendadas no portfólio, o que inclui as *joint ventures* SLC LandCo, Fazenda Pioneira e SLC-MIT, empresas em que a gestão da operação agrícola é feita pela nossa companhia. Na safra 2018/2019, mais da metade da área sob nossa gestão foi cultivada em propriedades de terceiros.

O crescimento da terceirização na colheita mecanizada da soja também reflete nossa estratégia e maximiza a rentabilidade sobre os ativos. Ao mesmo tempo, impulsiona o compartilhamento de valor em uma cadeia produtiva mais eficiente. Esse movimento permitiu, em apenas três anos, a evolução de um estágio de operação 100% própria (safra 2015/2016) para outro com uma participação de parceiros da ordem de 30% (safra 2018/2019).

Área plantada (mil hectares)



Colheita própria X terceirizada



Joint ventures da SLC Agrícola

81,2%
SLC Agrícola

SLC LandCo

18,8%
Valiance*

*Fundo inglês de private equity

50%
SLC Agrícola

Fazenda
Pioneira

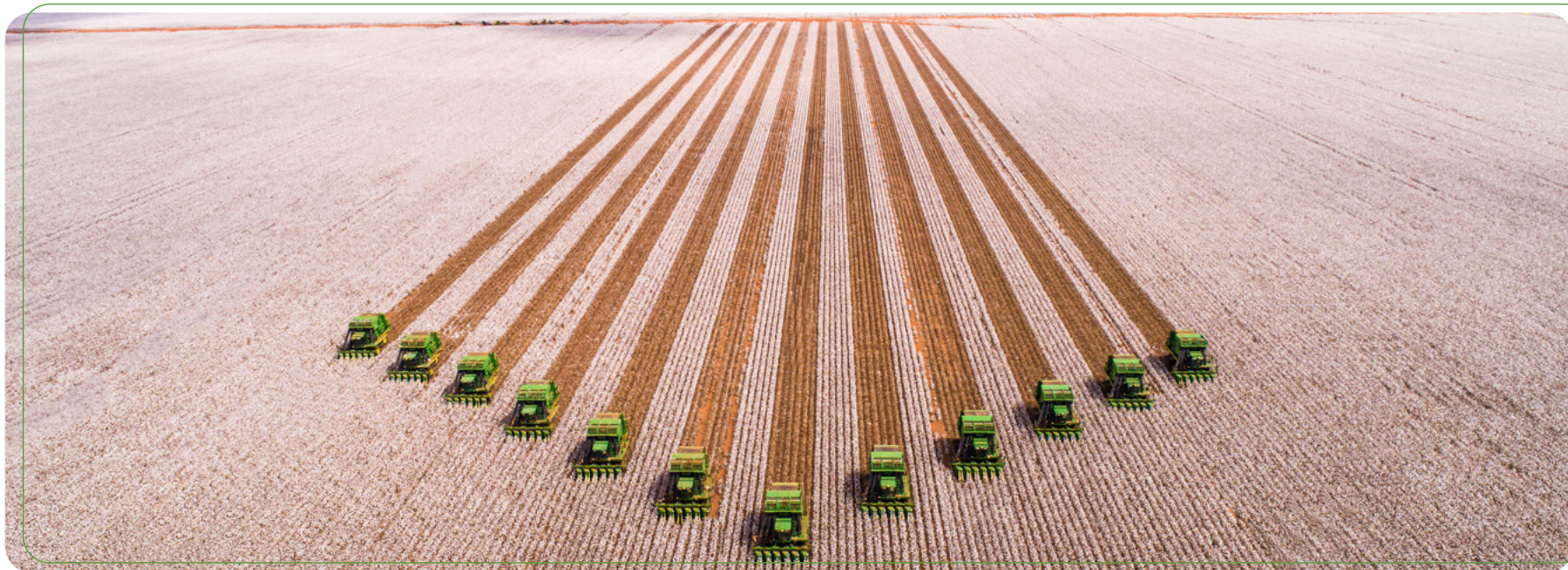
50%
Grupo
Roncador

50,1%
SLC Agrícola

SLC-MIT

49,9%
Mitsui & Co.

[+](#) **Clique aqui**
e saiba mais sobre
nossas parcerias.



Relacionamento com os fornecedores

A cadeia de suprimentos da nossa companhia conta com empresas fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços e de logística. As contratações e compras são realizadas de forma centralizada, em um processo coordenado pela área de suprimentos e orientado pela Política de Suprimentos.

Nosso modelo de gestão divide os fornecedores em três categorias de compras: suprimentos agrícolas; máquinas, implementos e veículos; e uso e consumo e infraestrutura. Com essa segmentação, aprimoramos a relação com os parceiros alocando colaboradores especialistas para cada tipo de contratação, o que dá mais agilidade e eficácia aos processos de compra.

Todos os fornecedores são homologados de acordo com nossas diretrizes internas antes de estabelecermos a contratação. Nessa etapa, verificamos documentações e a conformidade

legal das empresas e, para casos específicos, realizamos avaliações das práticas de gestão de saúde, segurança e meio ambiente dos funcionários.

Quando os contratos envolvem a terceirização de mão de obra, como no caso da colheita de soja, verificamos periodicamente o recolhimento dos impostos e contribuições trabalhistas, pré-requisito para a efetivação dos pagamentos.

Nossa base de fornecedores contava, em 2019, com 7.527 empresas já cadastradas para o suprimento de produtos e serviços. Realizamos negócios com 3.092 parceiros, totalizando cerca de R\$ 1,9 bilhão em pagamentos. Na movimentação logística, realizamos o transporte de 260 mil toneladas de cargas, envolvendo um total de 24 transportadoras na movimentação de algodão, milho, sementes, fertilizantes e 475 máquinas agrícolas.

Montantes pagos aos fornecedores (R\$ milhões)

2019

Por categoria

Suprimentos agrícolas	1.121,0
Máquinas, implementos e veículos	303,7
Uso e consumo, infraestrutura e serviços	548,4
TOTAL	1.973,1

Por região

Brasil	1.903,0
Exterior	70,1
TOTAL	1.973,1

ALTA EFICIÊNCIA

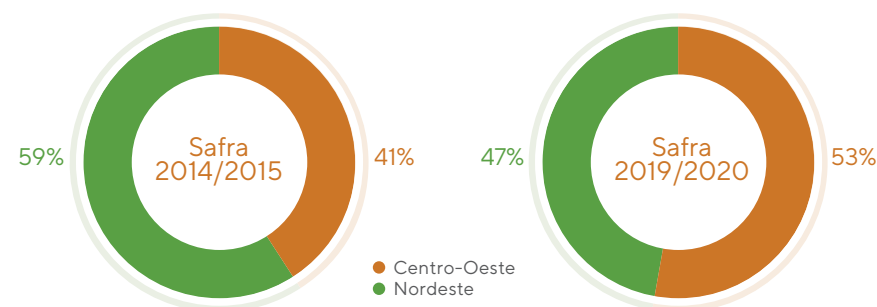
Tornar as áreas agricultáveis mais produtivas é uma das premissas para que o agronegócio possa contribuir com o desenvolvimento da sociedade de forma sustentável. A incorporação de novas tecnologias e técnicas produtivas tornam nossa operação agrícola mais eficiente, e, consequentemente, mais rentável, pois demanda menos investimentos para compra de insumos e preparação do solo.

Um dos focos dessa forma de atuação é o maior foco nas áreas maduras, aquelas com pelo menos três anos de operação agrícola. Esse ajuste do portfólio realizado nos últimos anos tem permitido a ampliação do cultivo no Centro-Oeste, o que dá mais estabilidade à produção.

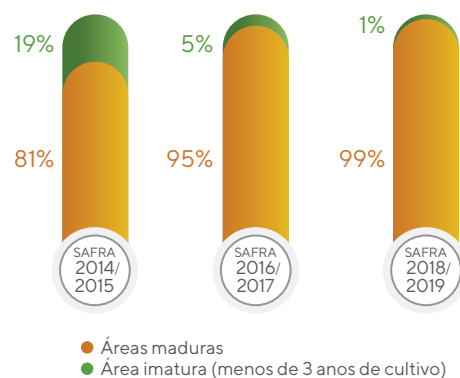
A cada ano, temos sido cada vez mais efetivos no planejamento e na execução do plantio e da colheita. Reduzimos o tempo médio das operações agrícolas, o que permite aproveitar o intervalo ideal de cultivo e reduz as perdas na colheita. Também temos ampliado a área plantada com cultivos de segunda safra – milho e algodão – para maximizar a utilização dos ativos e reduzir a exposição a fatores climáticos.

Com essa combinação de ações, nossa produtividade tem se distanciado cada vez mais da média nacional. As lavouras de soja atingiram, na safra 2018/2019, recordes históricos de produção e uma produtividade média de 3.739 kg por hectare plantado.

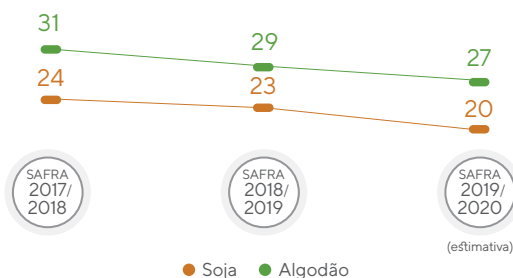
Área plantada por região



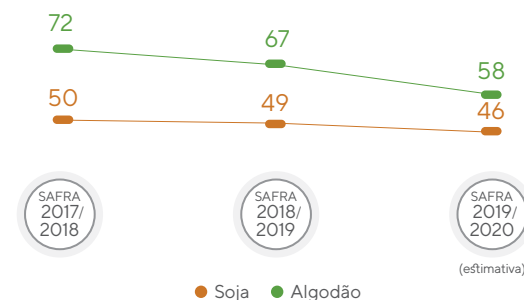
Maturidade das terras



Tempo médio de plantio (dias)



Tempo médio de colheita (dias)



Ciclo de produção



MAIS VALOR NO CAMPO

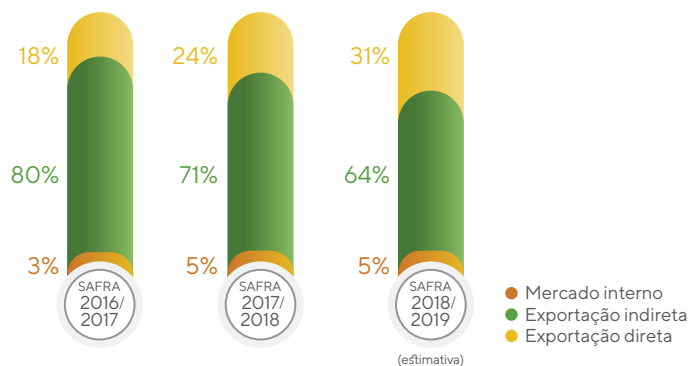
Para sermos mais competitivos no agronegócio, investimos em modelos produtivos que diversificam nosso negócio e aumentam a rentabilidade dos ativos. Nesse sentido, o algodão é uma cultura que abre oportunidades para agregar valor aos clientes por meio de serviços que nos diferenciam no mercado.

Após a colheita, realizamos um processo de classificação visual e testes laboratoriais das características da fibra. Por meio de um software próprio, cruzamos essas informações e criamos lotes padronizados e uniformes para serem beneficiados e enviados diretamente aos clientes, de acordo com suas necessidades e pedidos.

Utilizamos tecnologias modernas, como o RFID (Identificação por Rádio Frequência), que dão mais agilidade ao processo desde a lavoura até as unidades de beneficiamento. A identificação dos lotes no campo permite a leitura automatizada das etiquetas e torna mais eficiente a criação de blocos nos pátios de armazenamento e o controle de umidade no tratamento das fibras.

Com essas soluções, o volume de algodão vendido diretamente aos clientes aumentou significativamente nos últimos anos. Também conseguimos acessar ainda mais os mercados externos, ampliando as exportações e a geração de receitas em dólar, além de alcançar preços com o chamado “prêmio”, uma diferença positiva em relação à cotação do produto na bolsa de Nova York que reflete a valorização do nosso produto pelos clientes.

Evolução nos canais de
venda do algodão



Outra evolução do nosso portfólio é a SLC Sementes, uma nova frente de atuação destinada à produção de sementes de soja. A iniciativa surgiu do projeto para produção de sementes certificadas para cultivo próprio, iniciado em 2013 com foco no aumento da produtividade no Cerrado. Em 2019, essa atividade foi ampliada e passou a atender outros produtores, com uma comercialização de 145 mil sacos de 40 quilos.

As sementes que produzimos, de 14 cultivares diferentes, atendem produtores que atuam na mesma região em que plantamos e multinacionais de grande

porte do setor de insumos agrícolas. A utilização das sementes em nossas próprias operações, associada à certificação no Padrão RTRS, assegura aos clientes a qualidade e a procedência dos insumos.

O Dia de Campo é um evento importante para mostrar ao público especializado as vantagens da SLC Sementes. No ano passado, realizamos cinco edições e cerca de 300 pessoas participaram das apresentações e visitas técnicas, conhecendo as novidades e o trabalho desenvolvido com responsabilidade e sustentabilidade.

145
mil sacos

de 40 kg de
sementes de soja
comercializados
em 2019



SLC Sementes



CERTIFICAÇÕES

Os grãos e fibras que produzimos são comercializados para clientes do mercado brasileiro e do exterior, em grande parte por meio de empresas de *trading* que se relacionam com indústrias produtoras de alimentos, ração animal, têxtil e de diversos outros setores. As certificações que conquistamos para nossas operações e produtos são um diferencial relevante da nossa companhia, pois possibilitam o atendimento de clientes com altos padrões de exigência na Europa e na Ásia e agregam valor à cadeia produtiva.

Os processos de certificação das unidades atestam para os públicos externos a qualidade das ferramentas de gestão e as boas práticas que adotamos. Nosso Sistema de Gestão Integrado (SGI) tem as certificações ISO 14001 (gestão ambiental), OHSAS 18001 (saúde e segurança ocupacional), NBR 16001 (responsabilidade social) e ISO 9001 (qualidade). Atualmente, oito fazendas já estão certificadas com as normas ISO 14001, OHSAS 18001 e NBR 16001, abrangendo um total de 282 mil hectares cultiváveis.

Nosso modelo de gestão da qualidade, certificado conforme a norma ISO 9001, a mais reconhecida internacionalmente para assegurar a padronização de processos e a sistemática para melhoria contínua, contempla as operações de armazenamento e beneficiamento de grãos e algodão. Em 2019, mais duas unidades foram auditadas e aprovadas, totalizando cinco fazendas certificadas.

Também aderimos às melhores práticas de cultivo da soja e do algodão e, por isso, nossos produtos possuem certificações reconhecidas internacionalmente. Entre elas destacam-se a RTRS e a ProTerra, para a sojicultura, e a ABR e BCI, para a cotonicultura (conheça-as melhor na próxima página).



Nossas certificações

Sistema de Gestão Integrado (SGI)

ISO 14001

Define os requisitos para implementação e aprimoramento do sistema de gestão ambiental das operações.

OHSAS 18001

Orienta a estruturação de normas e procedimentos para um sistema de gestão das condições de saúde e segurança no ambiente de trabalho. Nossa companhia está trabalhando na migração para o novo padrão ISO 45001, que substitui a certificação OHSAS 18001.

NBR 16001

Estabelece requisitos para o sistema de gestão da responsabilidade social, direcionando a atuação para a promoção da cidadania e do desenvolvimento social.

Soja

RTRS (Round Table on Responsible Soy)

Estabelece um padrão internacional para a produção da soja de forma ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável.

ProTerra

Padrão que garante o cumprimento de requisitos ambientais e sociais para a produção de grãos sem modificações genéticas (OGM).

Sistema de Gestão da Qualidade

ISO 9001

Direciona a adoção de políticas e requisitos para garantir a padronização, monitoramento e documentação do processo produtivo.

Algodão

ABR (Algodão Brasileiro Responsável)

Promove a produção sustentável do algodão incentivando a adoção de boas práticas de gestão ambiental, responsabilidade social e visão de sustentabilidade.

BCI (Better Cotton Initiative)

Estimula a conscientização de toda a cadeia produtiva para a importância de relações trabalhistas justas e da responsabilidade socioambiental no campo.



MODELO DE NEGÓCIO

Orientamos nossa atuação pelos direcionadores estratégicos da SLC Agrícola, a fim de criar e compartilhar valor sustentável com toda a sociedade. **Clique em cada capital** para entender essa abordagem de gestão e conhecer nossos principais insumos e o valor gerado por nossas atividades.

