

19º PRÊMIO REVELAÇÃO EM FINANÇAS  
IBEF SP

# PROGRAMA AGROANTECIPA

UMA NOVA SOLUÇÃO DE FINANCIAMENTO  
AOS FORNECEDORES NO BRASIL

CORTEVA AGRISCIENCE



Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças  
São Paulo

SÃO PAULO - SP  
2022

## PARTICIPANTES

**BRUNO NESPOLI DAMASCENO**, líder de Tesouraria para América Latina e atua na Corteva Agriscience desde Junho de 2019. Formado em Ciência Econômicas pela PUC-CAMPINAS (2011), possui especialização em Finanças pelo Insper (2013), Corporate Finance por Ohio University (2020) e Gerenciamento de Tesouraria e Tecnologia pela University of Miami Herbert Business School (2021). É membro do IBEF SP desde 2017 e desde Março de 2022 é líder da Comissão de Tesouraria e Risco no IBEF SP.

**ERICA SANTOS POGGI**, líder global de programas de gestão de fornecedores (SRM) e atua na Corteva Agriscience desde 2014. Tem formação em Engenharia Bioquímica pela Universidade de São Paulo (USP), possui MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Também tem certificação de gestão de Projetos (PMP), pelo *Project Management Institute* (PMI).

**GUSTAVO SALVADOR**, gerente de categoria (*Category Manager*) na área de Compras (*Procurement*) para negociações relacionadas a área de logística e em projetos estratégicos da área, atuando na Corteva Agriscience desde 2011. Graduado em Ciências Econômicas pela Faculdade Metropolitanas Unidas (FMU) e MBA em *Business Administration* pela University of Manchester (2022). É membro do IBEF SP desde 2022.

## Sumário

1. Sobre a Corteva Agriscience no Brasil.....	4
2. O Contexto, novo modelo 'puro agro' e ambiciosas metas do departamento de Compras ( <i>Procurement</i> ).....	4
<b>3. O Projeto .....</b>	<b>6</b>
<b>a. Objetivo do Projeto .....</b>	<b>6</b>
<b>b. Cenário antes do projeto .....</b>	<b>6</b>
<b>c. Inovação da solução em parceria com uma <i>startup</i> financeira .....</b>	<b>6</b>
<b>d. Implantação do projeto .....</b>	<b>9</b>
<b>e. Resultados .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Conclusão .....</b>	<b>12</b>

## 1. Sobre a Corteva Agriscience no Brasil

A história da Corteva está fundamentada em alguns eventos importantes, sendo um deles a mega fusão (US\$ 130 bilhões de dólares em valor de mercado) das empresas DuPont e Dow anunciadas em 2015 e concluída em 2017, onde como parte do acordo foi anunciado a separação da nova empresa em três empresas independentes, cada uma focada em uma área de negócio específica. (<https://www.corteva.com/who-we-are/our-history.html>).

Uma dessas empresas independentes é a Corteva Agriscience (NYSE: CTVA), a qual herdou três importantes marcas do mercado agrícola mundial DuPont, Dow e Pioneer. A conclusão do *spin-off* ocorreu em Julho de 2019, concluindo dessa forma o planejamento realizado, criando assim um ‘puro agro’ participante na agricultura global com mais de US\$ 14 bilhões em vendas globais de biotecnologia (*Seeds*) e defensivos químicos (*Crop Protection*) presente em mais de 140 países.

No Brasil, a companhia opera com 3 versões do sistema global de ERP e 2 entidades jurídicas sendo a Corteva Agriscience do Brasil Ltda e CTVA Proteção de Cultivos Ltda com mais de R\$ 12 bilhões de vendas líquidas com as marcas de Sementes Pioneer®, Brevant® Sementes e Cordius®. Em seu portfólio em Proteção de Cultivos atuamos com diversas moléculas de Herbicidas, Fungicidas e Inseticidas nas diversas culturas do Brasil: Algodão, Milho & Silagem de Milho, Arros, Citrus, Sorgo, Soja, Trigo, Floresta, Hortifrúti, Pastagem, Café e Cana-de-açúcar.

Assim como em qualquer grande movimento de fusão e cisão, reforçamos o contexto de grande mudança e transformação que a empresa estava vivendo após se tornar uma empresa independente com diversas culturas organizacionais, sistemas e pensamentos. Os valores e propósitos da empresa fortaleceram o espírito de construção da identidade e cultura Corteva para entregar o máximo de valor aos agricultores de todos o país (Brasil) e mundo.

## 2. O Contexto, novo modelo ‘puro agro’ e ambiciosas metas do departamento de Compras (*Procurement*)

A situação única de pandemia global em 2020 apresentou ações coordenadas em todas as esferas financeiras dentro da companhia como forma de mitigar impactos e continuar operativo no mundo para atender os mais de 10 milhões de agricultores clientes finais. A última crise de impacto global aconteceu em 2008 (Crise Financeiro *Sub-prime*) e lições foram aprendidas desde então no âmbito de crédito das Tesouraria Corporativas. E justamente com essas lições aprendidas que foi lançado o *Cash Action Team* (Time de Ação de Caixa) – CAT com objetivo de proteger e fortalecer o caixa da companhia de forma global frente aos riscos e exposições que a pandemia global poderia gerar e impacto o mundo.

De acordo com as próprias palavras do CEO Jim Collins, na época, sobre o *Cash Action Team* na teleconferência de resultados no 1º Trimestre de 2020:

“...we are also focused on working capital management as a driver of cash preservation. And have a cross-functional Cash Action Team in place. Diligence on costs and cash will reinforce our inherent

operational defensiveness during this crisis.” Disponível em <https://investors.corteva.com/static-files/d1525152-cc33-49f4-8b69-f3cfc82b52a6>

“...estamos também focados na gestão do capital de giro como fator de preservação do caixa. E estamos com uma Equipe multifuncional de Ação de Caixa. A diligência em custos e caixa reforçará nossa defesa operacional inerente durante esta crise.”

Disponível em <https://investors.corteva.com/static-files/d1525152-cc33-49f4-8b69-f3cfc82b52a6>.

O período era muito incerto e atenção do time de liderança global ao caixa da companhia nos fortaleceu para criar e aplicar programas que poderiam contribuir, de fato, no aumento de prazo aos fornecedores. Assim surgiu o AgroAntecipa na Corteva Agriscience para atender estratégia central de aumento no prazo médio de pagamento no Brasil.

Devido a pluralidade de negócios existentes no grupo formado pela mega fusão Dow DuPont, que incluía área de nutrição, saúde, biotecnologia, polímeros, agronegócio, tecidos especiais, construção, eletrônicos entre outros, a cadeia de suprimentos não estava pressionada em ampliar o prazo de pagamento para um padrão superior a 30 dias. Após a separação para uma empresa 100% focada no agronegócio, houve a necessidade de criar uma campanha de negociação para mover prazos de pagamento para **90 dias** de forma a equalizar a Conversão do Ciclo de Caixa (CCC) da ‘nova’ empresa.

O ciclo de caixa da empresa antes da iniciativa era composto de 30 dias dentro do Ciclo de Compras (compra de matéria prima e pagamento ao fornecedor), 150 dias em Ciclo de inventário (Produção e inventário) e mais 210 dias dentro do Ciclo de faturamento e cobrança (Faturamento e recebimento de vendas). Todo o ciclo resultava em 330 dias.

Outra característica importante de ser mencionada é sobre o perfil de fornecedores que compõe a cadeia de fornecedores da Corteva Agriscience. Pela característica da operação, muitos fornecedores são pequenos negócios especializados na área de serviços agrícolas, colheita entre outros. Estes são os mais impactados com iniciativas de aumento de prazo de pagamento.

A meta de departamento de compras quando o programa foi lançado em 2020 era de gerar um volume superior a R\$ 100 milhões em ganho de capital de giro (*working capital savings*) ainda dentro do ano de 2020.

Como premissa, não houve concessões de aumento de preços para alteração de prazo de pagamentos, de forma a não impactar EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) da empresa por conta da iniciativa. Essa ação também foi verificada como grande entrega do projeto: não aumentar o prazo de pagamento com aumentos de preços.

## 3. O Projeto

### a. Objetivo do Projeto

O objetivo do projeto foi de **viabilizar** a extensão de prazo de pagamento de todos os portes fornecedores no Brasil, para suportar a iniciativa do *Cash Action Team* (CAT) em aumentar o capital de giro da companhia, no ápice da pandemia em 2020.

### b. Cenário antes do projeto

A empresa já tinha implementado um programa de financiamento a fornecedor no passado dentro do grupo na administração DowDuPont, porém o programa não foi sustentável e, devido a atratividade e problemas de tecnologia, foi descontinuado.

Motivos que fizeram o programa antigo não ser sustentável:

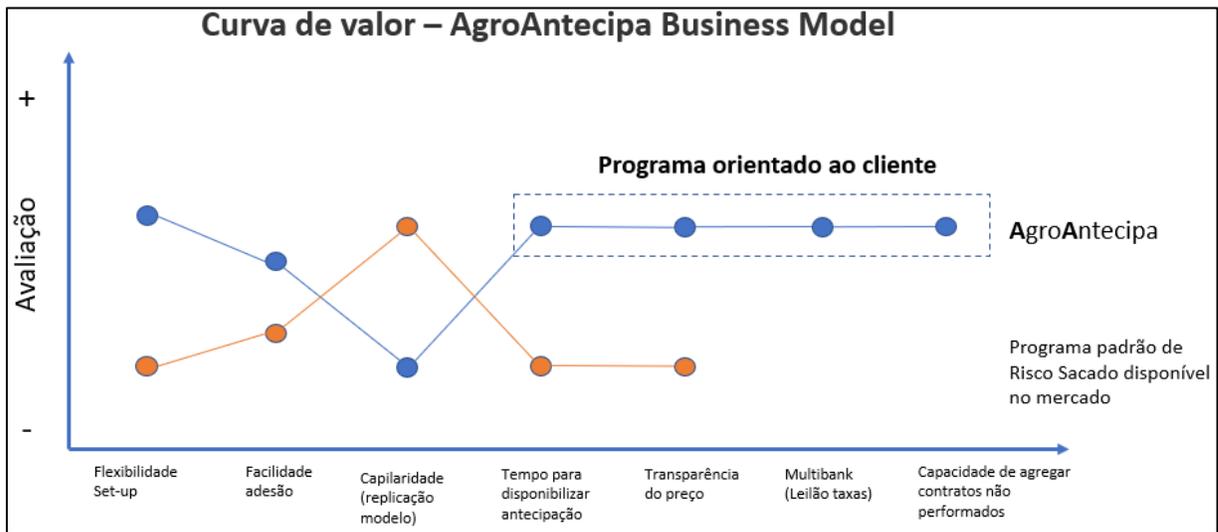
1. Devido a fluxos internos e complexidades de negócio, o tempo para que as notas ficassem disponíveis para negociação (MIRO) para os fornecedores não atendiam o esperado e muitas vezes ultrapassavam o tempo que o fornecedor recebia a nota fiscal antes da negociação.
2. Não tínhamos transparência com relação as taxas cobradas, e muitas vezes não seguiam uma taxa única conforme o risco da empresa âncora; existia uma assimetria de taxas dependendo do tamanho do fornecedor.
3. Não era permitido antecipação de notas fiscais de serviço que possuíam retenção de impostos retidos no momento do lançamento da nota fiscal (Imposto de Renda, INSS e Imposto sobre serviço) e impostos retidos no momento do pagamento (Pis, Cofins e CSLL), o que excluía uma parte importante de fornecedores.
4. Não existia uma governança entre Compras, Tesouraria e Contas à Pagar. Devido à ausência de um time de governança multidisciplinar, muitas vezes os problemas levantados pelos fornecedores durante o andamento demoravam muito ou simplesmente não eram resolvidos, gerando uma imagem negativa para a companhia além de pleitos para voltar a condição de pagamento original.

### c. Inovação da solução em parceria com uma *startup* financeira

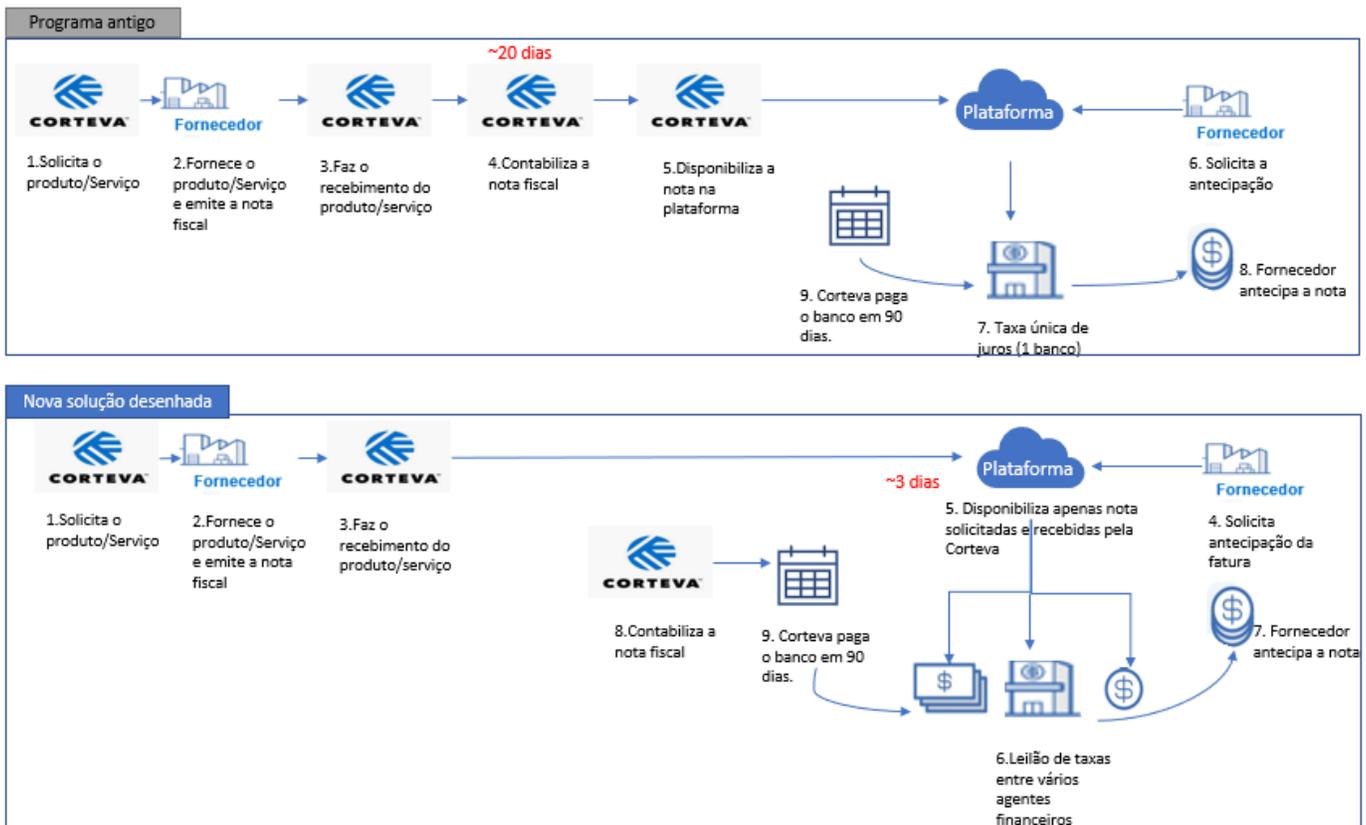
Com base nos dados que foram levantados sobre o programa antigo e sobre a análise do que faria o programa ser atrativo aos fornecedores, foram mapeados os principais requisitos para que o novo programa fosse um sucesso:

Requisitos mapeados	Soluções antiga/Solução de mercado	Solução Proposta - AgroAntecipa
1. As taxas para antecipar as faturas devem ser mais competitivas que as do mercado.	Apenas um banco negociava com os fornecedores.	Plataforma multi-bancos com leilão de taxas precificando risco da empresa âncora para todos os tamanhos de fornecedores.
2. Fornecedores tinham que conseguir antecipar as faturas, no máximo até 5 dias após o recebimento do(a) requisitante.	Notas ficam disponíveis para negociação <b>apenas após a contabilização</b> (MIRO) do documento, o que leva em média 20 dias.	Notas ficam disponíveis para negociação <b>após registro do recebimento da nota fiscal de produto/serviço (MIGO - Goods of receipt) no ERP SAP (~5 dias)</b> . Para essa proposta houve um estudo entre a área jurídica da empresa, controles internos e Contas a Pagar para que pudéssemos evitar de transferir e penalizar o fornecedor pelas burocracias internas da empresa. Como observado pela área jurídica da empresa, após recebimento e assinatura de uma nota fiscal, a exposição jurídica está posta, ou seja, o fornecedor passa a ter o direito de receber seu pagamento. Outro ponto observado é que segundo a legislação, o fornecedor a partir deste momento também poderia antecipar sua nota através de um programa de <i>factoring</i> . Esses dois pontos sustentaram a manutenção por liberar antecipação pela MIGO (~5 dias) ao invés da MIRO (~20 dias).
3. Todas as notas com um número de pedido de compras poderão ser negociadas (com ou sem retenção de impostos).	A plataforma disponibiliza as notas contabilizadas (com exceção de notas com retenções de impostos) para que o fornecedor escolha qual quer antecipar.	O fornecedor submete a nota (independente de retenção de impostos ou não) que deseja antecipar na plataforma; a Corteva confere no SAP se houve recebimento do produto/serviço pelo requisitante, se sim, a nota fica disponível para negociação entre os agentes financeiros e fornecedor.
4. Time de governança contendo representantes de compras, tesouraria e contas a pagar.	Apenas o time de Compras é responsável pela gestão do programa.	Time de governança formal composto por Compras, Tesouraria e Contas à Pagar.

O gráfico abaixo demonstra a análise de Curva de Valor de valor entre o programa AgroAntecipa e os programas padrões de financiamento a fornecedores disponível no mercado, onde as diferenciações descritas na tabela acima formataram um programa orientada ao Cliente (nosso fornecedor).



O fluxo abaixo exemplifica as diferenças dos fluxos de processos entre programa antigo e o novo:



Com o novo fluxo desejado mapeado, validado internamente com Tesouraria, Contas à Pagar, Controladoria, Auditoria e Compras, o time participou de uma jornada de inovação aberta para buscar alguma empresa ou *startup* que aceitasse o desafio de desenvolver juntos o novo programa.

Após várias conversas, uma *fintech* aceitou a parceria de desenvolver o novo programa. Eles já tinham a funcionalidade da plataforma multibancos, mas precisariam desenvolver um outro produto digital que aceitasse o fornecedor anexar as faturas e a Cortevea Agriscience poder validá-las através do recebimento feito pelos requisitantes.

#### d. Implantação do projeto

Os passos para implementar o projeto foram:

1. Mapeamento do cenário antigo vs. desejado.
2. Elaboração de um caso de negócio (*business case*) claro.
3. Obtenção de recursos para compor o time de governança do programa e desenhar o fluxo de programa desejável.
4. Avaliação de risco do programa com plano de mitigação e controle.
5. Aprovação e validação das lideranças de Compras, Tesouraria, Contas à Pagar, Legal e Controladoria.
6. Busca no mercado, parceiro para desenvolver o fluxo do programa desenhado.
7. Definição de funções e responsáveis para:
  - i. Implementar o projeto piloto
  - ii. Gerir o programa após o lançamento
8. Reuniões de alinhamento com a *startup*. Foi usada a abordagem ágil para implementar o projeto.
9. Detalhamento da estrutura e do fluxo inteiro do programa, desde quando compradores utilizariam o programa para negociar extensão de prazos de pagamento com fornecedores, até o pagamento das notas negociadas aos agentes financeiros.
10. Comunicação frequente do status do projeto.
11. Treinamentos e *webinars* com os principais afetados do novo programa: requisitantes Corteva, compradores Corteva, tesouraria, contas a pagar e para os fornecedores.
12. Monitoramento e análise dos resultados.
13. Validação do *Business Case*.

Um ponto importante é que o desenho da solução do projeto foi algo novo tanto para a Corteva, quanto para o fornecedor parceiro.

Assim, foi necessário dividir a implantação em 2 fases:

Detalhes de cada fase:	Fase 1 (Piloto em 2020)	Fase 2 (Aumento de escala 2021-2022)
Meta de fornecedores aderidos	60	+200
Integração de sistemas (SAPs Corteva e Plataforma AgroAntecipa)	Manual	Automática

A figura abaixo sumariza os marcos de implantação do projeto:



### e. Resultados

O resultado do projeto do lançamento do programa em 2020 até o presente momento foi viabilizar o prazo de pagamento de R\$ 1,6 bilhões em gastos anuais de 30 dias em média de mais de 200 fornecedores para um **prazo de pagamento de mínimo de 90 dias**, gerando um ganho de working capital de R\$ 230 milhões (anual) no período, ajudando a empresa a atingir seu objetivo de equalização do ciclo de caixa, através da iniciativa do Cash Action Team CAT, melhorando o capital de giro da companhia.

Considerando todo Contas a Pagar, para efeitos de prazo médio de pagamentos (Days Payable Outstanding - DPO), a empresa saiu de 2020 de uma média de 46 dias para 56 dias em 2021 e 70 dias para 2022. Para operações de contratos regulares, saímos de 77 dias em 2020 para 80 dias em 2021 e alcançamos o patamar de 94 dias até o momento em 2022.



Através da plataforma já foram negociadas mais de 7 mil notas fiscais e mais de 200 fornecedores já tiveram a possibilidade de antecipar suas faturas através da ferramenta AgroAntecipa. Cumprindo com um dos objetivos, os fornecedores puderam submeter na plataforma qualquer valor, onde temos evidências de nota com valor de R\$ 30,00 negociada na plataforma ou superior a R\$ 2 milhões de reais.

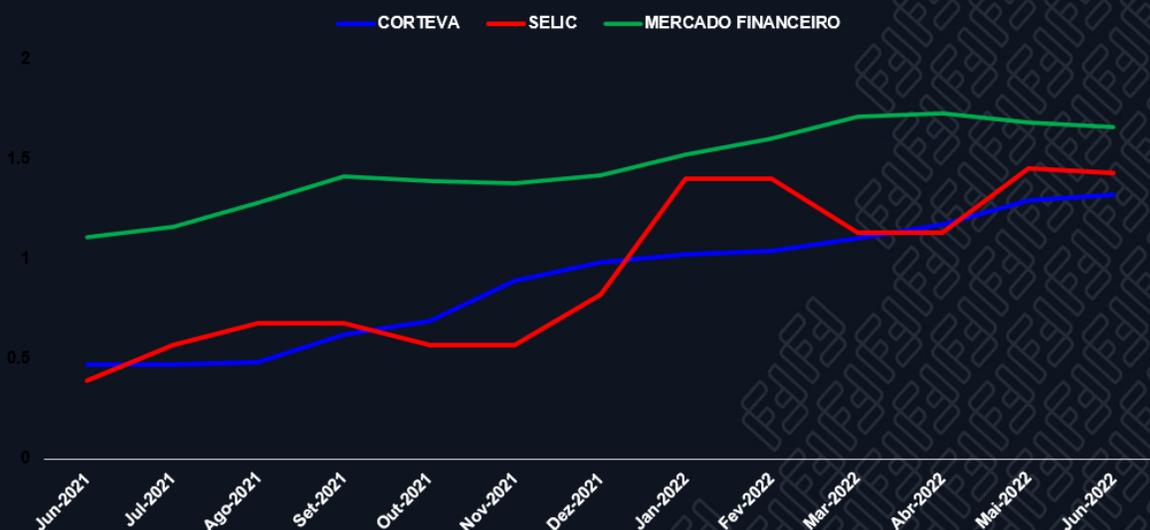
Status	Numero	Agente financeiro	Fornecedor	Participantes	Data	Valor
Concluída	1873	BANCO [REDACTED]	MU [REDACTED]	DOW AGROSCIENCES INDUSTRIAL LTDA	13/12/2021	R\$ 44.451,07
		Desembolso		Código Banco	Agência	Conta
		Pagamento		Código Banco	Agência	Conta
ATIVOS		PROPOSTAS				
Tipo	Sacado	CNPJ do Sacado	Número	Prazo (Dias)	Vencimento	Valor
Nota Produto	Corteva Agrisciences do Brasil Ltda - P	61.064.929/0043-28	5046	85	08/03/2022	R\$ 39,60
Nota Produto	Corteva Agrisciences do Brasil Ltda - P	61.064.929/0043-28	5045	85	08/03/2022	R\$ 125,40
Nota Produto	DOW AGROSCIENCES INDUSTRIAL LTDA	47.180.625/0001-46	5044	85	08/03/2022	R\$ 4.906,00
Nota Produto	Corteva Agrisciences do Brasil Ltda - P	61.064.929/0043-28	5040	85	08/03/2022	R\$ 8.200,00
Nota Serviço	DOW AGROSCIENCES INDUSTRIAL LTDA	47.180.625/0001-46	639	84	07/03/2022	R\$ 4.065,57

Outros benefícios atingidos foi a questão da agilidade, todos os títulos negociados durante o decorrer do dia foram pagos dentro do mesmo dia útil, aprovadas em média em até 5 dias úteis (esse prazo depende do dia que foi feita há inclusão na plataforma).

Status	Numero	Agente financeiro	Fornecedor	Participantes	Data	Valor
Concluída	1G9KC4NMP	BANCO [REDACTED]	Pe [REDACTED]	CORTEVA AGRISCIENCE DO BRASIL LTDA	04/08/2022	R\$ 23.124,64
		Conta		Código Banco	Agência	Conta
ATIVOS		PROPOSTAS				
Tipo	Sacado	CNPJ do Sacado	Número	Prazo (Dias)	Vencimento	Valor
Fatura	CORTEVA AGRISCIENCE DO BRASIL LTDA	61.064.929/0142-00	202274	87	30/10/2022	R\$ 23.124,64

Com relação a transparência de preços e nível de competitividade das taxas cobradas dentro da plataforma AgroAntecipa, temos acompanhamento diário das operações realizadas e também um fechamento mensal em que confirmamos que as taxas praticadas estão abaixo da média cobrada pelo Mercado Financeiro (média de taxa dos 40 maiores bancos, segundo Banco Central) e de acordo com a taxa esperada do risco da Companhia. A informação é compartilhada com os fornecedores antes de aderirem a plataforma, de forma a incentivar e motivar a adesão ao programa.

## Média de Taxa Corteva - Selic e Mercado Financeiro



Selic: Taxa de juros acumulada no período (<https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>)  
A média de taxa de mercado é baseada nos 40 maiores bancos do Brasil, segundo informações do banco central (<https://www.bcb.gov.br/estatisticas/reporttaxjuroshistorico/>)

## 4. Conclusão

O projeto alcançou objetivo definido inicialmente, aumentando prazo de pagamento de fornecedores no auge da pandemia em 2020/2021, e entregando um programa sustentável para a empresa e para o fornecedor (desde julho/20 em operação). E, isso só foi possível através da inovação feita no fluxo do processo do programa (disponibilização da negociação de faturas a partir do *Goods of Receipts* vs nota contabilizada), do apoio de várias lideranças da empresa, da governança com time multidisciplinar e pela parceria com a *startup* que aceitou o desafio de desenvolver a plataforma nova.

Desde o início do programa, já foram antecipados mais de R\$ 600 milhões, mais de 7 mil notas fiscais para mais de 200 fornecedores com transparência de preço (taxa de juros) conforme risco da empresa âncora (Corteve Agriscience) no Brasil.

Foi fundamental a estratégia de fazer o programa piloto com algumas partes do processo manuais e só após isso, partir para a integração da plataforma com os 3 sistemas ERPs que a Corteve Agriscience opera no país. A automação dos processos viabilizou a escalabilidade do programa, o que permitiu mais fornecedores utilizarem e consequentemente aumento de capital de giro para a empresa. Após a automação, foram surgindo mais ideias como novos fluxos para incorporar diversos tipos de fornecedores, tal como *growers*, que possuem contratos não performados e outros desafios a serem resolvidos no mercado financeiro.

A *fintech* também ficou com um novo produto de financiamento de fornecedores no qual pode oferecer para outras empresas um novo processo para que fornecedores consigam antecipar faturas em menos de 5 dias, após o recebimento pelo requisitante. Essa inovação permitiu um novo modelo ao mercado brasileiro de antecipar pagamentos aos fornecedores de forma segura e rápida. Além disso, a *startup* conseguiu tirar certificação com a SAP para disponibilizar um *plugin* que permite a integração e automação da plataforma, que também pode ser oferecida a outros clientes no Brasil.

Podemos concluir que o projeto alcançou um resultado **ganha-ganha** para Corteva Agriscience, para *startup* e para os fornecedores:



- Custo zero de implementação da plataforma (Idtrust)
- AgroAntecipa é uma ferramenta de negociação sustentável
- Valor Gerado para Campanha de Capital de Giro
- Sinergia : +Compras +Tesouraria +Contas a pagar



- Desenvolvimento de um novo Produto
- Expansão do conhecimento do agronegócio ao ter a Corteva como cliente em carteira
- SAP Certificação/Integração

## Fornecedores

- Taxas mais competitivas para financiar as faturas
- Recebem o pagamento das faturas antecipadas em pouco tempo
- Desenvolvimento de Relacionamento com os agentes financeiros.

Além de integrar e capturar os ganhos em nossas relações empresariais, o formato do novo programa se tornou um novo modelo de negócio no mercado brasileiro para empresas que possuem os mesmos desafios da Corteva Agriscience no Brasil. Esse valor não era o nosso objetivo inicial, mas acredita-se que tenha adicionado grandes oportunidades de negócio para a melhoria do financiamento da cadeia de suprimentos nacional.