

MBA EM AGRONEGÓCIOS

Transporte e Logística em Sistemas Agroindustriais

www.portalIBG.com.br



EDUCAÇÃO CORPORATIVA
CONSULTORIA E PESQUISA

Agronegócios: geração de renda e empregos

Material complementar disponível em:
<http://tlsa.wikispaces.com>

Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira
luciel@uol.com.br

Sobre o professor

Luciel Henrique de Oliveira



- ❑ Engenheiro Agrônomo (ESAL / UFLA, 1987)
- ❑ Mestre em Administração (ESAL / UFLA, 1992)
- ❑ Doutor em Administração (FGV, 1998)
- ❑ Pós-doutorado em Gestão Estratégica da Inovação (CTI / Ministério da Ciência e Tecnologia, 2007)
- ❑ Professor e Consultor da FGV e da Unicamp (Pós-Graduação)
- ❑ Professor e pesquisador da PUC Minas
- ❑ Pesquisador do CNPq
- ❑ Membro da ANPEI (*Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras*)

luciel@uol.com.br



Conceito de agronegócio

“ ... conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação de insumos agropecuários, das operações de produção nas fazendas, até o processamento, distribuição e consumo dos produtos agropecuários *in natura* ou industrializados”.

AGRONEGÓCIO:

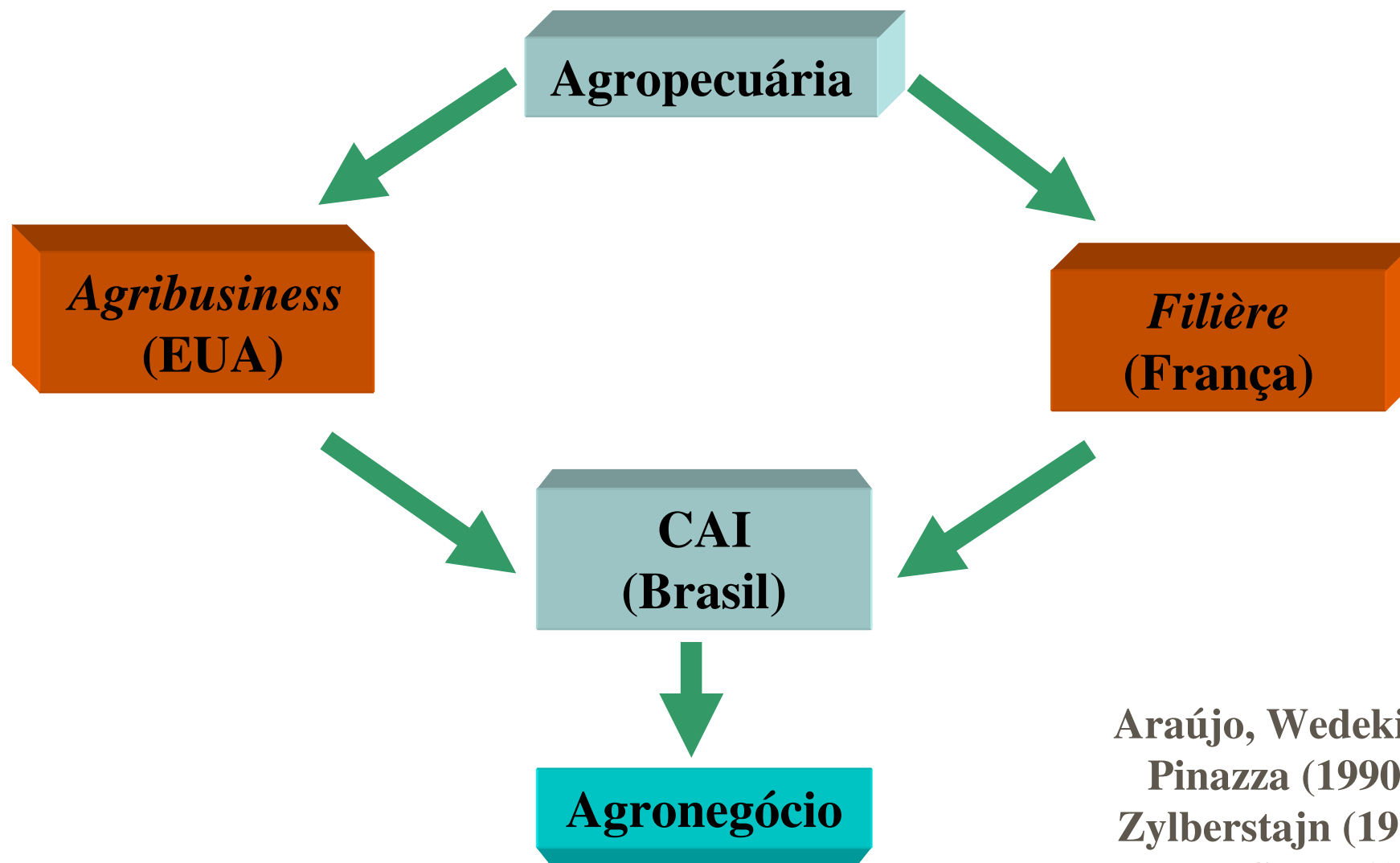
- ⌘ **ANTES DA PORTEIRA:** indústria de insumos agropecuários (máquinas agrícolas, fertilizantes, defensivos agrícolas, produtos veterinários, vacinas, embalagens, combustíveis, etc);
- ⌘ **DENTRO DA PORTEIRA:** produção agropecuária (produtores rurais) individuais ou organizados em cooperativas
- ⌘ **DEPOIS DA PORTEIRA:** beneficiamento, industrialização e distribuição (atacado e varejo); consumo (familiar, restaurantes, etc).
- ⌘ **SERVIÇOS COMPLEMENTARES:** Central de Abastecimento (CEASA), Armazéns (CONAB, CASEMG), pesquisa (EMBRAPA, EPAMIG, universidades), Sindicatos (produtores e trabalhadores), Crédito rural (bancos), Bolsa de Mercadorias, Mercado Futuro (BM&F), etc.

AGRONEGÓCIO:



- ⌘ Alimentos de origem vegetal
- ⌘ Alimentos de origem animal
- ⌘ Fibras
- ⌘ Combustíveis (álcool, biodiesel)
- ⌘ Florestas cultivadas
- ⌘ Bebidas (vinho, cachaça)
- ⌘ Óleos vegetais
- ⌘ Etc.

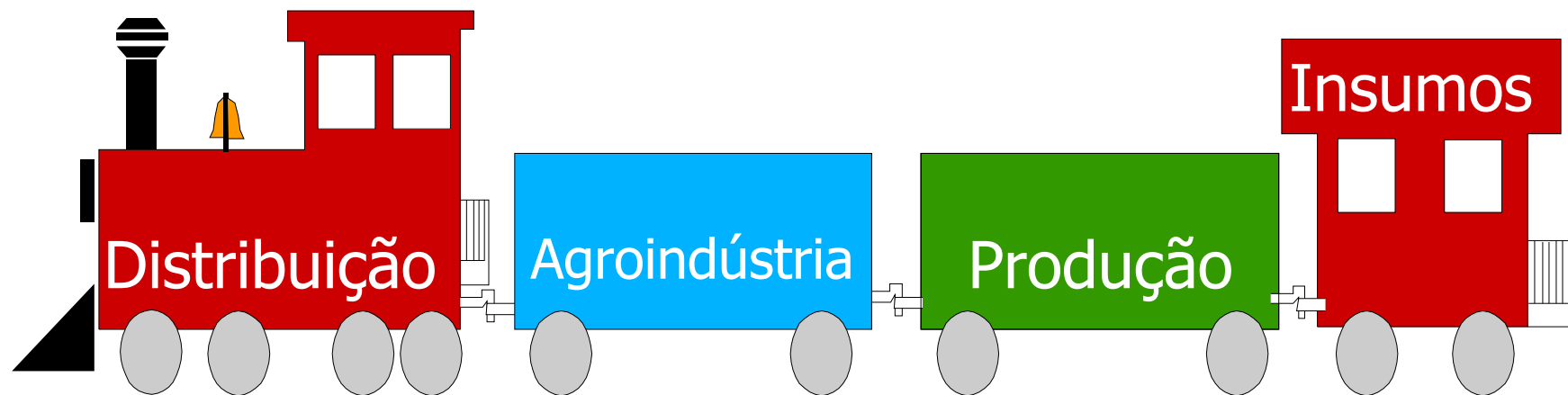
CONCEITOS



Araújo, Wedekin e
Pinazza (1990).
Zylberstajn (1995)
Neves e Spers (1996)
Batalha (1997)

Quem “puxa” o agronegócio ?

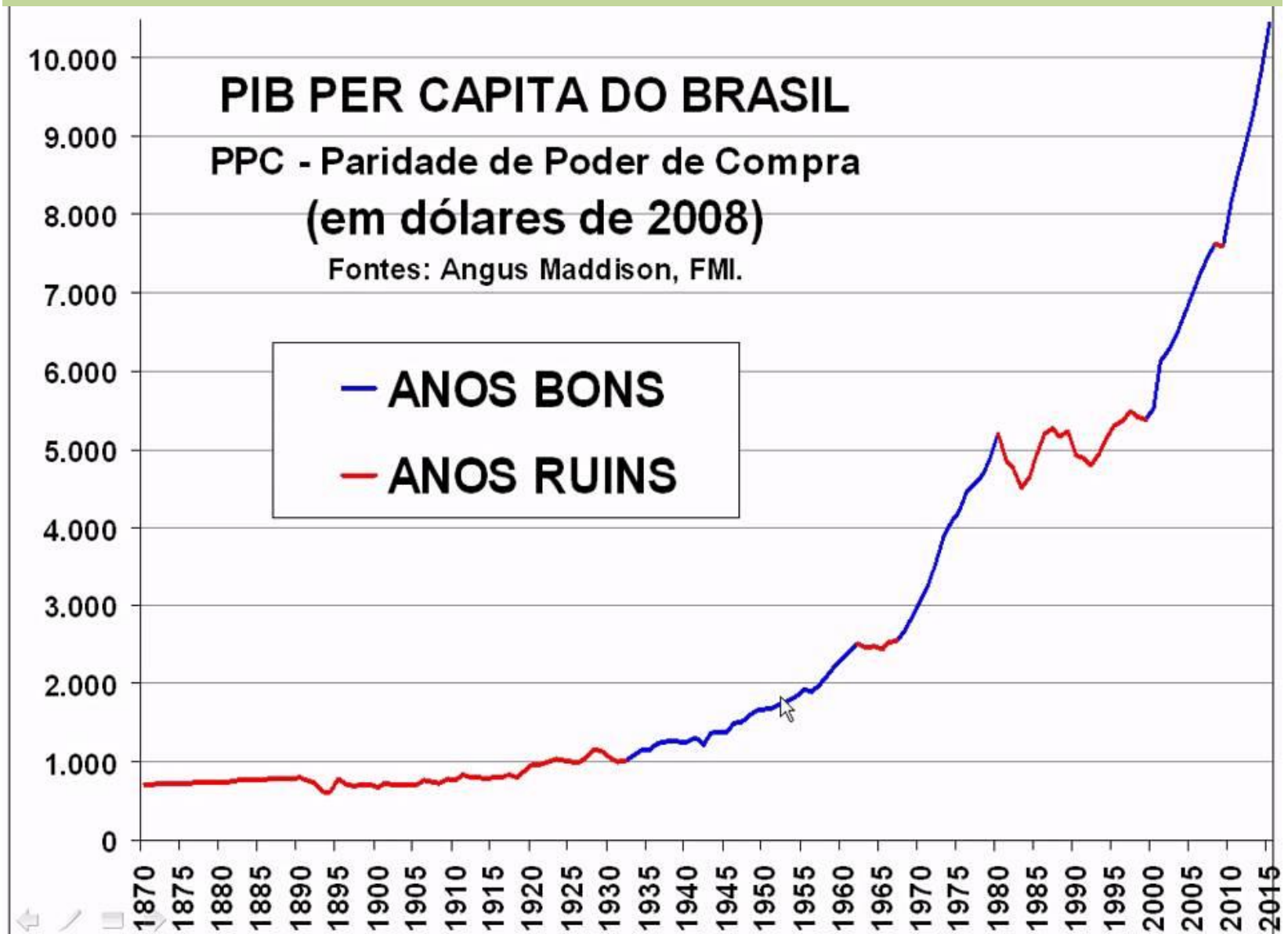
C
O
N
S
U
M
I
D
O
R
E
S





IMPORTÂNCIA DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

Economia Brasileira



Economia Brasileira

Ano	PIB (US\$)	Variação PIB	Posição na Economia Mundial
2016	1,769 trilhões	- 3,6%	9º
2015	1,774 trilhões	- 3,8%	9º
2014	2,417 trilhões	+ 0,5%	7º
2013	2,465 trilhões	+ 3,0%	7º
2012	2,460 trilhões	+ 1,9%	7º
2011	2,614 trilhões	+ 4,0%	6º
2010	2,208 trilhões	+ 7,5%	7º
2009	1,667 trilhões	- 0,1%	8º

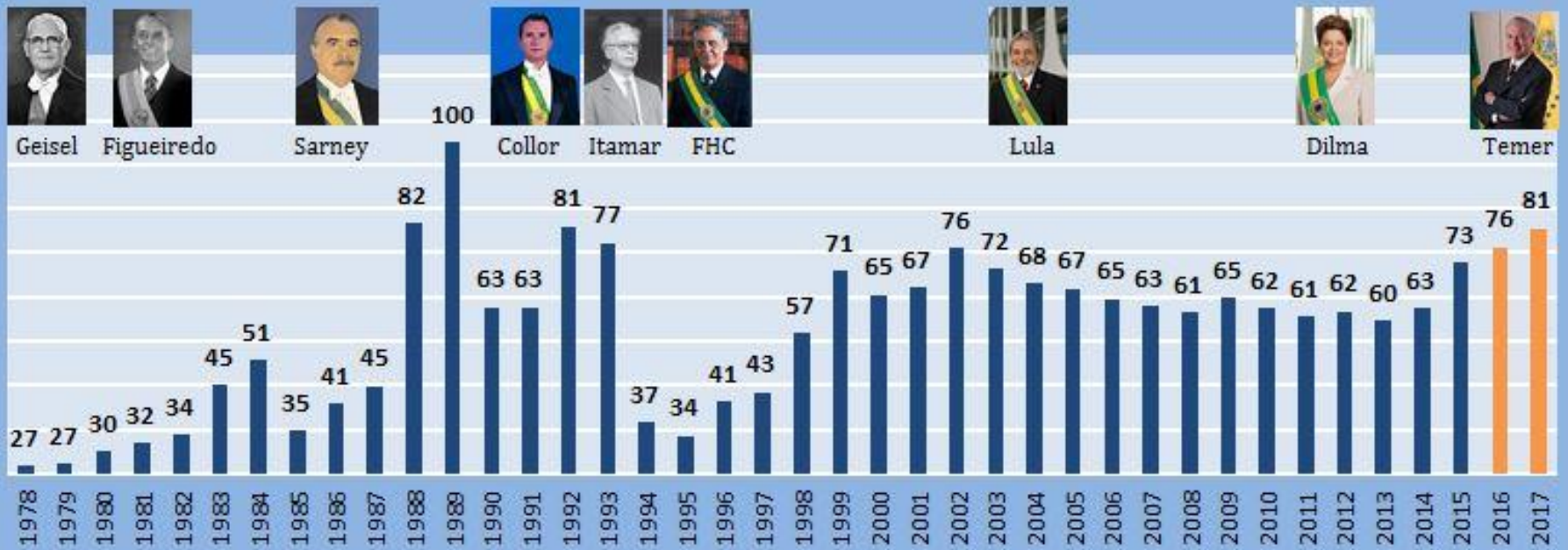


Fonte: IBGE (2016)

Economia Brasileira

Evolução da Dívida Pública (% PIB) - Brasil

TERRAÇO
ECONÔMICO



Fonte: IBGE (2017)

Agronegócio Brasileiro

Antes da porteira

Defensivos
Fertilizantes
**Máquinas e
implementos**
**Nutrição
animal**
**Produtos
veterinários**
Sementes
Etc.

Dentro da porteira

Animais
Aves
Bovinos
Suínos
Grandes culturas
Grãos
Cana
Café
Fibras
Hortifruticultura
Fruticultura
Fibras
Cana-de-acúcar
Etc.

Depois da porteira

**Indústria de alimentos
(processamento)**
**Destilação de álcool e
açúcar**
Moinhos e refino
Varejo
supermercados
restaurantes
cozinhas industriais
hotéis,
Etc.

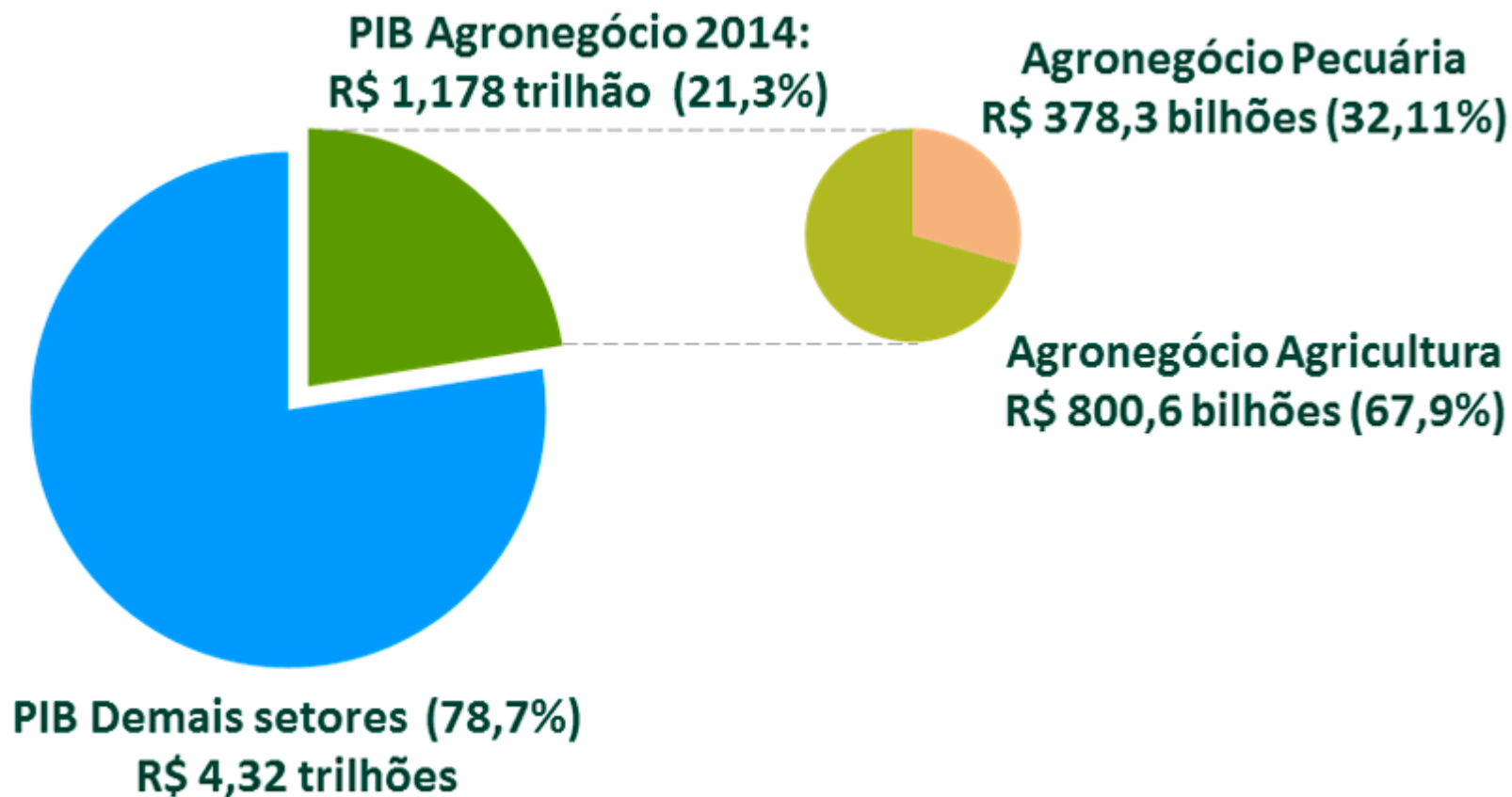


Participação do Agronegócio no PIB do Brasil

Ano	% do PIB
2014	22,5
2013	23,3
2015	22,0%
2016	23,5%

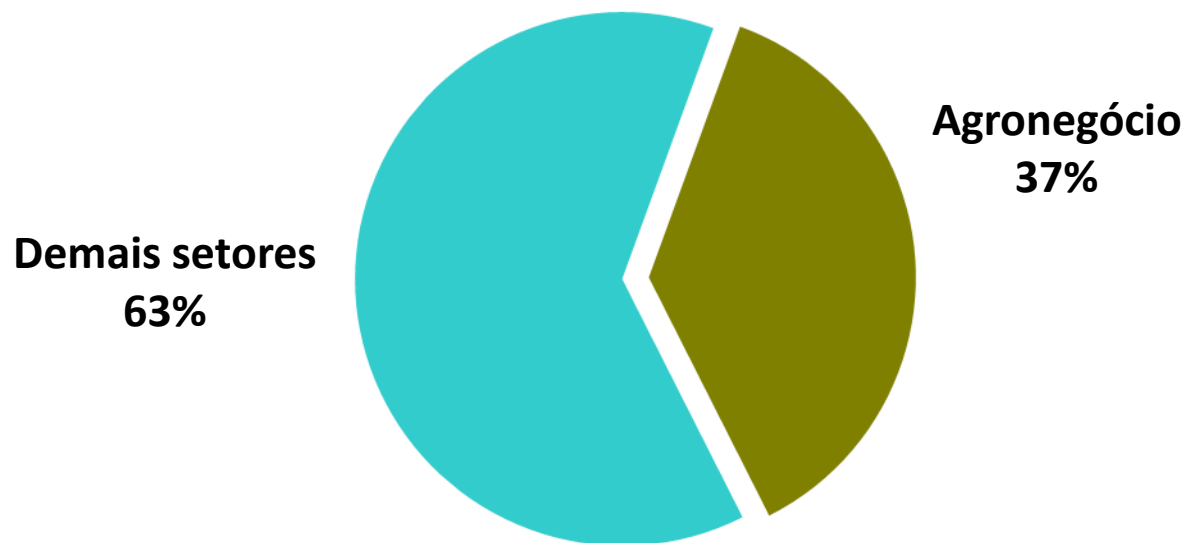
Fontes: IBGE, Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio e Exterior (MDIC) e Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).

O Agronegócio brasileiro



O Agronegócio brasileiro

Geração de Empregos no Agronegócio



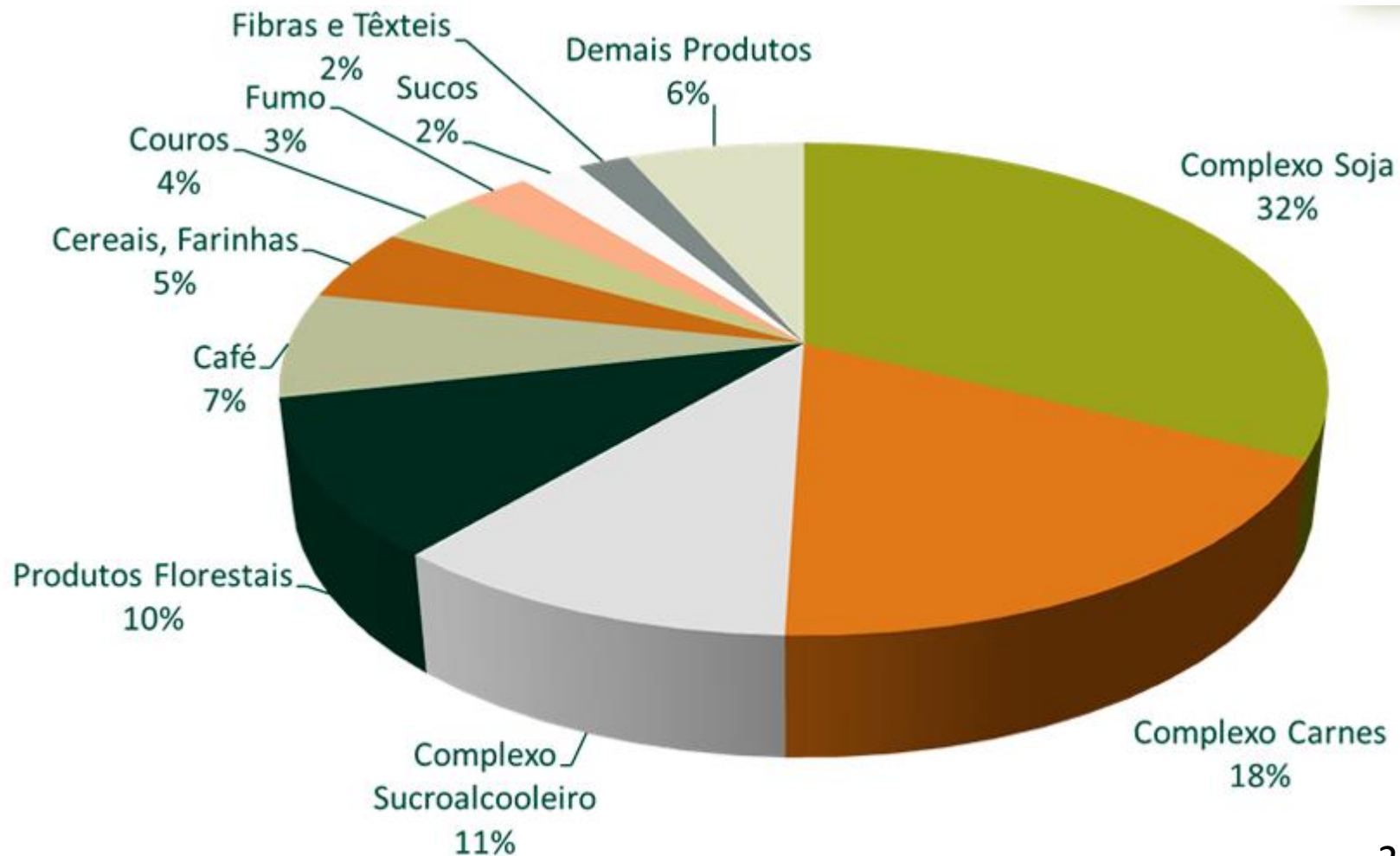
O Agronegócio brasileiro no cenário mundial



Nos últimos 20 anos, a área plantada com grãos cresceu 37% e produção, mais de 176%.



O Agronegócio brasileiro



2016



Condições favoráveis para o Agronegócio no Brasil

- Disponibilidade de terras agricultáveis (atualmente apenas 7,3 % da área total é utilizada)
- Abundância de água
- Tecnologia de ponta
- Luminosidade
- Clima favorável
- Solo



Desafios a serem vencidos

- Infraestrutura e logística
- Legislação tributária complexa
- Recursos financeiros inadequados
- Gestão empresarial
- Mão de obra
- Concentração em grandes empresas

A Importância do Agronegócio no Brasil:



- Grande participação no Produto Interno Bruto
- Cria aproximadamente 37% de todos os empregos do país
- Responde por aproximadamente 39% das exportações
- Saldo comercial de aproximadamente 79 bilhões de dólares em 2012
- Aproximadamente 30% das terras brasileiras são utilizadas para agropecuária
- Aproximadamente 61% do território ainda é coberto por matas originais

CONDIÇÕES OPERACIONAIS INTERNAS

- 1. INSUFICIENTE, DEFICIENTE E, ÀS VEZES, INEXISTENTE INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA, FERROVIÁRIA E/OU PORTUÁRIA**
- 2. ELEVADO CUSTO DE LOGÍSTICA DE TRANSPORTE**
- 3. CUSTO FRETE INTERNO SOJA MT/SANTOS ATINGE ATÉ US\$140/TON**
- 4. FRETE MAIS 25% VALOR MERCADORIA. EXPORTAMOS SOJA OU FRETE ?**
- 5. AINDA ASSIM, SETOR AGRONEGÓCIO ACREDITA NO MERCADO, INVESTE EM TECNOLOGIA, ELEVA PRODUTIVIDADE, AMPLIA ÁREA PLANTADA, AUMENTA PRODUÇÃO E CONTINUA ASSUMINDO RISCOS ESPERANDO FUTURO MELHOR**
- 6. COM ATUAIS COTAÇÕES, CÂMBIO FATOR DE RENTABILIDADE**
- 7. HOJE TEMOS EXPECTATIVAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS, PORÉM, AINDA NÃO TEMOS PERSPECTIVAS DE QUANDO E DE QUANTO**

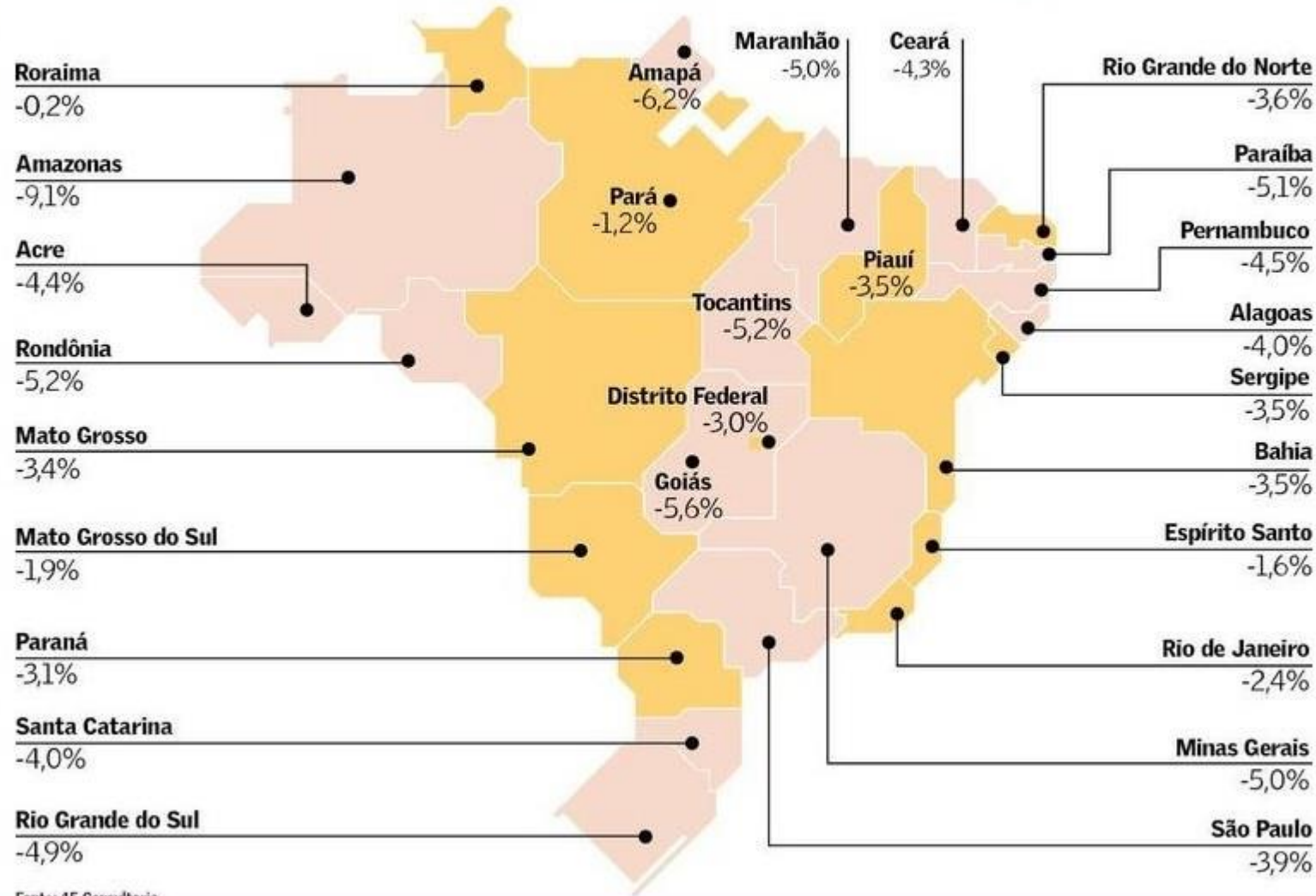
PIB dos Estados brasileiros em 2015

Em %

Brasil: -3,8%

Desempenho melhor que o Brasil

Desempenho pior que o Brasil



Fonte: 4E Consultoria

IMAGEM DO BRASIL NO AGRONEGÓCIO MUNDIAL

- 1. MUNDO CONHECE DEFICIÊNCIAS NA INFRAESTRUTURA DO BRASIL, MAS TAMBÉM RECONHECE QUE SÃO PROBLEMAS SANÁVEIS**
- 2. AINDA ASSIM, BRASIL É REFERÊNCIA MUNDIAL NO AGRONEGÓCIO EM CUSTO, QUALIDADE, PRODUTIVIDADE, COMPETITIVIDADE E PRODUÇÃO**
- 3. POSSUI ÁREA DISPONÍVEL PARA EXPANDIR FRONTEIRA AGRÍCOLA, PRESERVANDO FLORESTAS E TERRAS INDÍGENAS**
- 4. AGILIDADE, FLEXIBILIDADE E COMPETÊNCIA PARA EXPANDIR PRODUÇÃO**
- 5. TRANSFORMAR RECONHECIMENTO INTERNACIONAL PARA OCUPAR ESPAÇOS NA CONQUISTA DE NOVOS MERCADOS, ANTES DE ALGUM AVENTUREIRO**
- 6. DESENVOLVER MARKETING PARA CONSOLIDAR IMAGEM AGRONEGÓCIO**

DESAFIOS DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

- **AGRONEGÓCIO BRASILEIRO DEPENDE PRINCIPALMENTE AÇÕES BRASIL**
 - **INTERNA: CRIAR INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA COMPATÍVEL E COMPETITIVA**
 - **INTERNA: FAZER REFORMA TRIBUTÁRIA PARA PERMITIR AGREGAR VALOR**
 - **EXTERNA: NEGOCIAR ACORDOS COMERCIAIS PRODUTOS ESPECÍFICOS**
- **BRASIL FOI ESCOLHIDO PELA CHINA PARA ATENDER SUA DEMANDA**
- **SELECIONAR ÍNDIA COMO MERCADO IMPORTADOR ESTRATÉGICO E NEGOCIAR ACORDO COMERCIAL (NÃO É MERCOSUL)**
- **APROVEITAR IMAGEM POSITIVA PARA CULTIVAR NOVOS PRODUTOS**
- **APROVEITAR IMAGEM POSITIVA PARA AGREGAR VALOR A PRODUTOS**
- **AGREGAR VALOR ABRE NOVOS MERCADOS, DIVERSIFICA PAUTA, CRIA MARCA, FIDELIZA CLIENTE E AMPLIA RECEITA DE EXPORTAÇÃO**
- **PAÍS DESENVOLVIDO COMPRA COMMODITY E A INDUSTRIALIZA. PAÍS EM DESENVOLVIMENTO COMPRA PRODUTO FINAL, MUITAS VEZES, PELA MARCA .**

TENDÊNCIAS DO AGRONEGÓCIO MUNDIAL

- 1. PRODUÇÃO DO AGRONEGÓCIO VAI CONTINUAR SE EXPANDINDO**
- 2. INVESTIMENTO DA CHINA NA ÁFRICA PODE REDUZIR ATUAL APETITE CHINÊS**
- 3. FIM PETRÓLEO VAI ESTIMULAR AFRICANOS PRODUZIR AGRONEGÓCIO**
- 4. PODERÁ AUMENTAR CONCORRÊNCIA COM EVENTUAL REFLEXO PREÇOS**
- 5. MAS DEMANDA INTERNACIONAL VAI CONTINUAR CRESCENDO**
- 6. MESMO COM CRISE ECONÔMICA, PESSOAS SE ACOSTUMARAM A COMER**
- 7. COTAÇÕES DEVEM PASSAR POR AJUSTES PONTUAIS DE BAIXA**
- 8. BRASIL: PRODUTIVIDADE + COMPETITIVIDADE + LOGÍSTICA ADEQUADA MANTERÁ POSIÇÃO DE PROTAGONISTA NO AGRONEGÓCIO**
- 9. EVENTUAL ACORDO EUA X UE PODE TER REFLEXOS SOBRE BRASIL. EUA PRINCIPAL CONCORRENTE AGRONEGÓCIO BRASIL. ACOMPANHAR E ADOPTAR AGRESSIVA POLÍTICA COMERCIAL.**

Desafios do Agronegócio – Logística

Campo Novo do Parecis to Sapezal - MT



Desafios do Agronegócio Logística

**Acesso ao
Porto de Santos
2013**



Recessões nos EUA nem sempre trazem períodos prolongados de queda no mercado acionário Pág. B5

Logística pior tira US\$ 3,9 bi do agronegócio

Perda no transporte terrestre e atrasos na operação nos portos sugam 7,8% da renda da exportação no ano, diz estudo

Expansão do setor eleva em 60% custo de estada extra de navio à espera de vaga no porto; governo admite mas minimiza o problema

AGNALDO BRITO
DA REPORTAGEM LOCAL

O Brasil terá prejuízos de US\$ 3,88 bilhões com a precariedade do sistema de transporte que movimentará a safra recorde de 2008. A perda tomará 7,8% da receita estimada para o setor agrícola brasileiro neste ano, quando a renda das exportações (excluídos produtos florestais e complexo carne) deve atingir cerca de US\$ 50 bilhões. Em 2004, o presidente Lula já havia sido alertado para

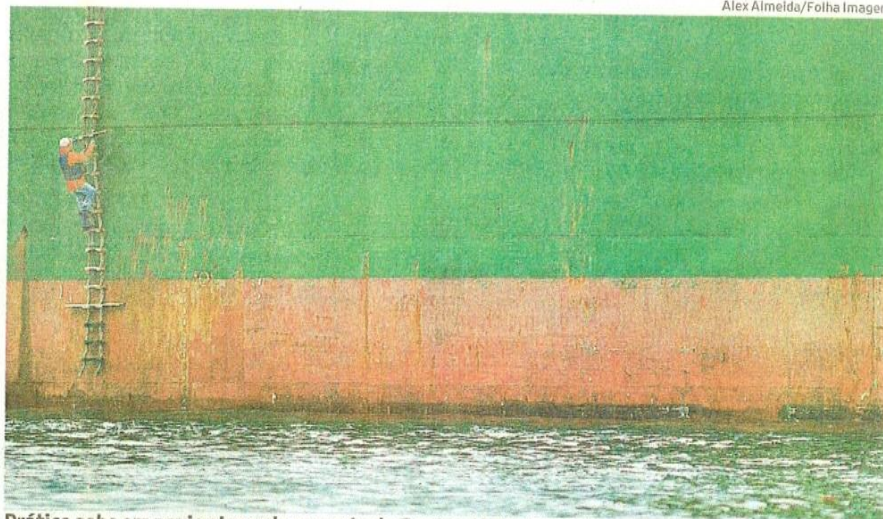
sileira. No primeiro caso, a perda atinge US\$ 1,88 bilhão. No segundo caso, a perda alcança a cifra maior, US\$ 2 bilhões.

Em 2004, a despesa com tempo adicional de espera de navios em portos era de US\$ 1,2 bilhão. O bom desempenho do agronegócio brasileiro só agravou o problema nos últimos quatro anos, período em que o custo com o chamado "demurrage" (nome técnico para a sobrestada dos navios em portos) subiu mais de 60%. A quantidade de navios que rumam para o Brasil cresceu, e o parco esforço para melhorar a situação não minorou o prejuízo. Só em Santos, o maior porto do país, o número de navios atracados passou de 4.995, em 2004, para 5.741, no ano passado, quase

truíamos, por exemplo, dez terminais de granel e fertilizantes, como o TGG/Termag construído em Santos pela Bunge, ALL e Grupo Maggi. É uma despesa que o país tem que não precisava ter", critica Mario Barbosa, presidente da Anda e da Bunge Fertilizantes.

O preço dessa ineficiência daria ao Brasil ao menos dois portos com cerca de 16 berços de atracação (algo como dois portos de Paranaguá). A cifra também seria suficiente para executar 16 dragagens iguais a que está prevista para de Santos, responsável pelo movimento de 25% do volume de carga do país.

Segundo a Anda, entre bens agrícolas exportados e fertilizantes importados, o Brasil te-



Alex Almeida/Folha Imagem

Prático sobe em navio atracado no porto de Santos (SP); aumenta custo dos navios para atracar



Estado de Mato Grosso

- Celeiro do país, campeão na produção de soja, milho, algodão e de rebanho bovino, e agora quer alcançar novos títulos do lado de fora da porteira das fazendas.
- Com crescimento “chinês” de seu Produto Interno Bruto, o estado iniciou um planejamento para atacar diversas frentes com potencialidades até então adormecidas.
- A estratégia vai permitir que sua produção seja diversificada para agregar valor a tudo aquilo que é produzido em terras mato-grossenses e que acaba abastecendo o Brasil e o mundo.
- É preciso agregar mais valor ao produto que sai de Mato Grosso. Da porteira para dentro há potencial para as empresas que abastecem os produtores com adubo, defensivo e maquinário, entre outros produtos. Da porteira para fora, as empresas de beneficiamento, como a têxtil e de etanol.

Estado de Mato Grosso



- O governado do Estado, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (Sedec), está planejando um conjunto de ações para atrair investidores para Mato Grosso.
- O governo do estado está realizando estudos para reformular as políticas tributária, de atração de investimentos, logística e mão de obra.
- 5 setores com grande potencial de crescimento na região e que terão atenção especial do estado: **agroindústria, turismo, piscicultura, economia criativa e pólo joalheiro.**
- Para isso, o estado está reformulando o Programa de Desenvolvimento Industrial e Comercial de Mato Grosso (Prodeic) e o sistema tributário estadual.

REESTRUTURAÇÃO E PODER NO AGRONEGÓCIO:

- ⌘ 1ª ONDA: o poder estava no campo (produtores);
- ⌘ 2ª ONDA: o poder estava na indústria (após 2a. Guerra);
- ⌘ 3ª ONDA: o poder está na DISTRIBUIÇÃO (varejistas) - últimos 20 anos

MOTIVOS:

- identificação das tendências de consumo;
- coordenação do fluxo de mercadorias (coordenação para trás);
- maior poder de negociação;
- maior margem de lucro;
- imagem junto aos consumidores.

PODER NO AGRONEGIO:

- ⌘ **INDÚSTRIA DE INSUMOS** (oligopólio): maioria empresas bem administradas e competitivas;
- ⌘ **PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA** (concorrência perfeita): muitos produtores, mal organizados, desunidos e com pouca experiência administrativa;
- ⌘ **AGROINDÚSTRIAS:** (oligopólio): maioria empresas bem administradas e competitivas.
- ⌘ Obs.: produtores rurais estão pressionados pelos dois lados (pouco poder de barganha):
 - Na hora de comprar: quanto custa!
 - Na hora de vender: quanto você me paga!

Dimensões do *agribusiness* mundial e participação de cada setor

Setores/Anos	1950		2000		2028	
	US\$ bi	%	US\$ bi	%	US\$ bi	%
Insumos	44	18	500	13	700	9
Produção agrícola	125	32	1115	15	1464	10
Processamento e distribuição	250	50	4000	72	8000	81

Fonte: Ray Goldberg, baseado em discussões no USDA. In: Neves e Spers, (1996).

QUAL SERÁ A 4ª ONDA ?

- ⌘ O poder estará na coordenação do agronegócio (contratos + integração vertical);
- ⌘ Parcerias para agregação de valor;
- ⌘ Tecnologias (produção + informação) visando a orientação para o mercado (rastreadabilidade).

⌘ MUDAR O PARADIGMA:

$$CUSTO + LUCRO = PREÇO \text{ p/ } PREÇO - CUSTO = LUCRO$$

- ⌘ PREÇO: definido pelo consumidor;
- ⌘ CUSTO: eficiência do agronegócio;
- ⌘ LUCRO: definido pelo sócios/acionistas.

CADEIAS AGROINDUSTRIAIS COMPETITIVAS DO BRASIL:



ALGUNS EXEMPLOS:

- ⌘ AVICULTURA DE CORTE;**
- ⌘ AVICULTURA DE POSTURA;**
- ⌘ SOJA;**
- ⌘ FUTICULTURA TROPICAL (manga, melão, mamão, laranja, etc.)**
- ⌘ FLORES;**
- ⌘ BOVINOS DE CORTE;**
- ⌘ Entre outras.**

EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO AGRONEGÓCIO

(exemplos):

- ⌘ **ÁREA QUÍMICA** (fertilizantes, defensivos, conservantes, etc.)
- ⌘ **ÁREA BIOQUÍMICA** (vacinas, produtos veterinários, etc.)
- ⌘ **GENÉTICA VEGETAL** (melhoramentos, híbridos, transgênicos, etc.)
- ⌘ **GENÉTICA ANIMAL** (melhoramentos, inseminação artificial, transferência de embriões, etc.)
- ⌘ **MECANIZAÇÃO** (preparo do solo, colheitadeiras, processamento, transporte, automação na alimentação animal, etc.)
- ⌘ **MICROELETRÔNICA** (microchips p/ identificação de animais, etc.)
- ⌘ **NOVOS MATERIAIS** (construção rural, embalagens, etc.)

ADOÇÃO DE TECNOLOGIA DEMANDA INVESTIMENTO !!!

“ QUEM PAGA ESSA CONTA : PRODUTORES OU CONSUMIDORES ?”

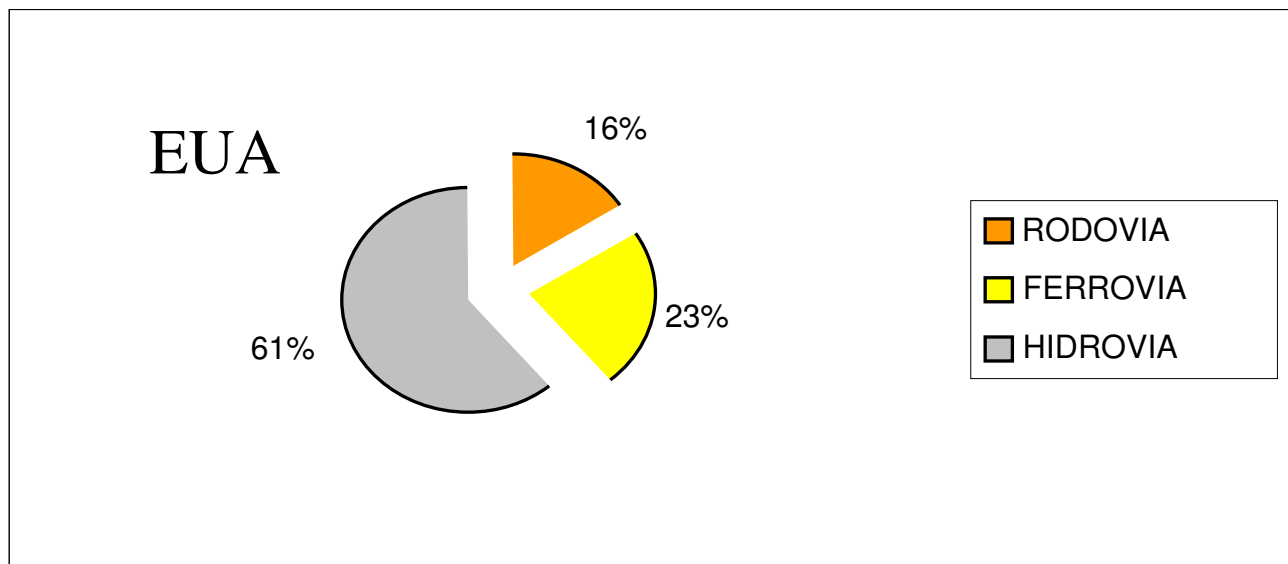
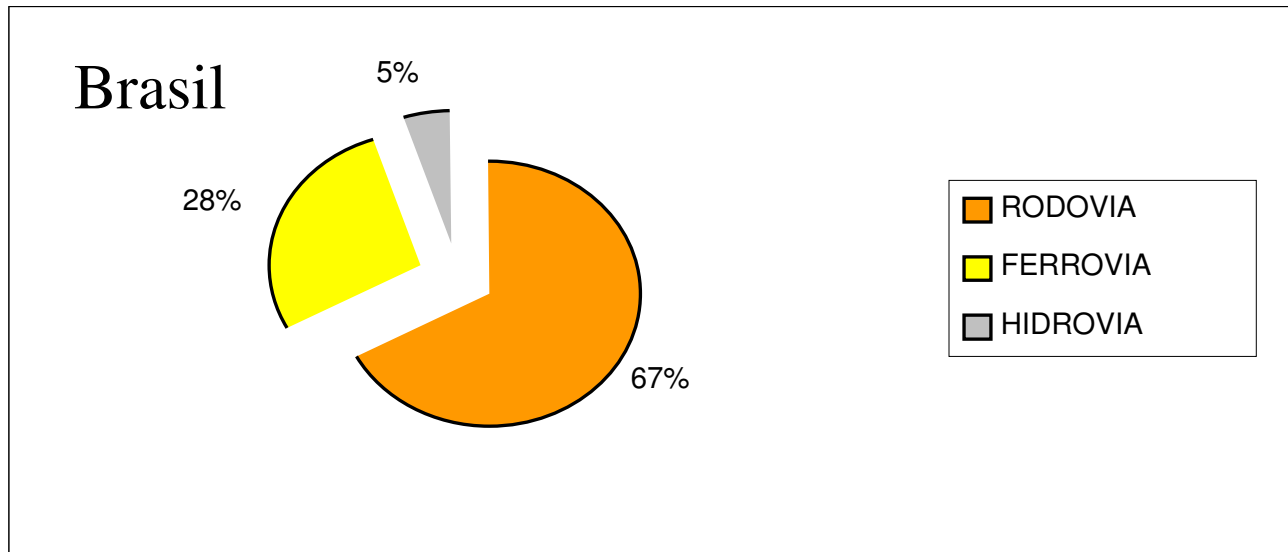
DILEMAS DA ADOÇÃO DE TECNOLOGIA NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO:

- ⌘ Degradação do meio ambiente (poluição do solo, água e ar);
- ⌘ Preocupação com a segurança alimentar e melhoria da qualidade de vida;
- ⌘ Tendência de volta ao natural (produtos orgânicos);
- ⌘ Êxodo rural e exclusão social;
- ⌘ Descapitalização dos produtores rurais;
- ⌘ Custo da tecnologia (dependência de patentes e royalties);
- ⌘ Há coerência na adoção de tecnologia no meio rural?
- ⌘ entre outros.

QUAL O GRANDE PROBLEMA DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO?

LOGÍSTICA....

Logística e transporte da safra brasileira é ineficiente...





QUAL A SAÍDA DO PRODUTOR RURAL ?

Saídas para os produtores rurais (individuais):

- ⌘ Definir claramente objetivos e metas;
- ⌘ Avaliar pontos fortes e fracos da empresa;
- ⌘ Avaliar ameaças e oportunidades do ambiente externo;
- ⌘ definir estratégias que proporcionem vantagens competitivas;
- ⌘ aumentar produtividade;
- ⌘ melhorar qualidade;
- ⌘ agregar valor ao produto;
- ⌘ Reduzir os custos.

Saídas para os produtores rurais (coletivas):



- ⌘ **Cooperativismo / associativismo;**
- ⌘ **Participação nas leis agrícolas;**
- ⌘ **Participação na reforma tributária;**
- ⌘ **Fortalecer entidades de classe;**
- ⌘ **Ação político-partidária;**
- ⌘ **Lobby;**
- ⌘ **Marketing para valorizar o produto agropecuário;**
- ⌘ **Parceiras e alianças estratégicas**

Qual a importância da logística para o agronegócio?

- Engloba muitos outros processos além do transporte de cargas.
- Opera como um modo de gestão que cuida da movimentação dos produtos, nos diversos segmentos dentro de toda a cadeia produtiva de qualquer produto, buscando agilidade nas operações e processos para efetuar suas obrigações no tempo, custo e com a qualidade devida.
- Opera na **movimentação** de produtos também nas **diferentes cadeias produtivas do agronegócio**, envolvendo o conjunto de fluxos dos produtos em todas as atividades importantes, durante o processo produtivo e o refluxo, como todo o conjunto de atividades relacionadas a suprimentos, às operações de apoio aos processos produtivos e as atividades voltadas para a distribuição física dos produtos na comercialização, como armazenagem, transporte e formas de distribuição dos mesmos.



Logística no Agronegócio

- Parte essencial da produção do **agronegócio**, envolvendo a produção agrícola e pecuária e, para que os produtos sejam entregues com qualidade as três partes da logística devem trabalhar de forma integrada, completando uma à outra, sempre com eficácia e eficiência.
- Visa garantir que os produtos sejam entregues da melhor maneira possível permitindo que os dois setores cresçam e se desenvolvam, com as melhores práticas e os menores custos.
- Dividida em três partes integradas:
 1. Logística de suprimentos,
 2. Logística das operações de apoio à produção agropecuária
 3. Logística de distribuição.



Logística de Suprimentos

- Na cadeia produtiva agroindustrial, a logística de suprimentos cuida da forma como os insumos e os serviços fluem até as empresas componentes de cada cadeia produtiva, assim, garantindo que estejam disponíveis com a finalidade de reduzir os custos de produção ou de comercialização.
- Os insumos agropecuários têm pesos muito elevados na composição dos custos de produção das empresas e alguns deles têm seu preço de transporte mais elevado que seu próprio preço de aquisição, como exemplo: o calcário agrícola é de baixo valor agregado, mas com transporte geralmente superior dependendo o volume transportada e da distância do moinho até a fazenda.



Logística de apoio à produção agropecuária

- Dentro da gestão do processo produtivo, ao que envolve suprimento de insumos, procura-se conduzir o empreendimento para atingir eficácia e eficiência.
- Do ponto de vista da logística, deve-se procurar a **racionalização dos processos operacionais** para transferência de materiais, o que envolve, também, informações sobre estoques e o plano de aplicação de cada produto, quantidade e o período de sua utilização.
- A logística procura movimentar somente as quantidades necessárias, sem formar estoques excessivos e imobilizados, evitando a falta, com consequentes correrias de última hora, de acordo com a capacidade do empreendimento.
- Obtida a produção, a logística se ocupará da movimentação dos produtos, como transporte interno, manuseio, armazenagem primária, estoques primários, entregas, estoques finais e controles diversos.

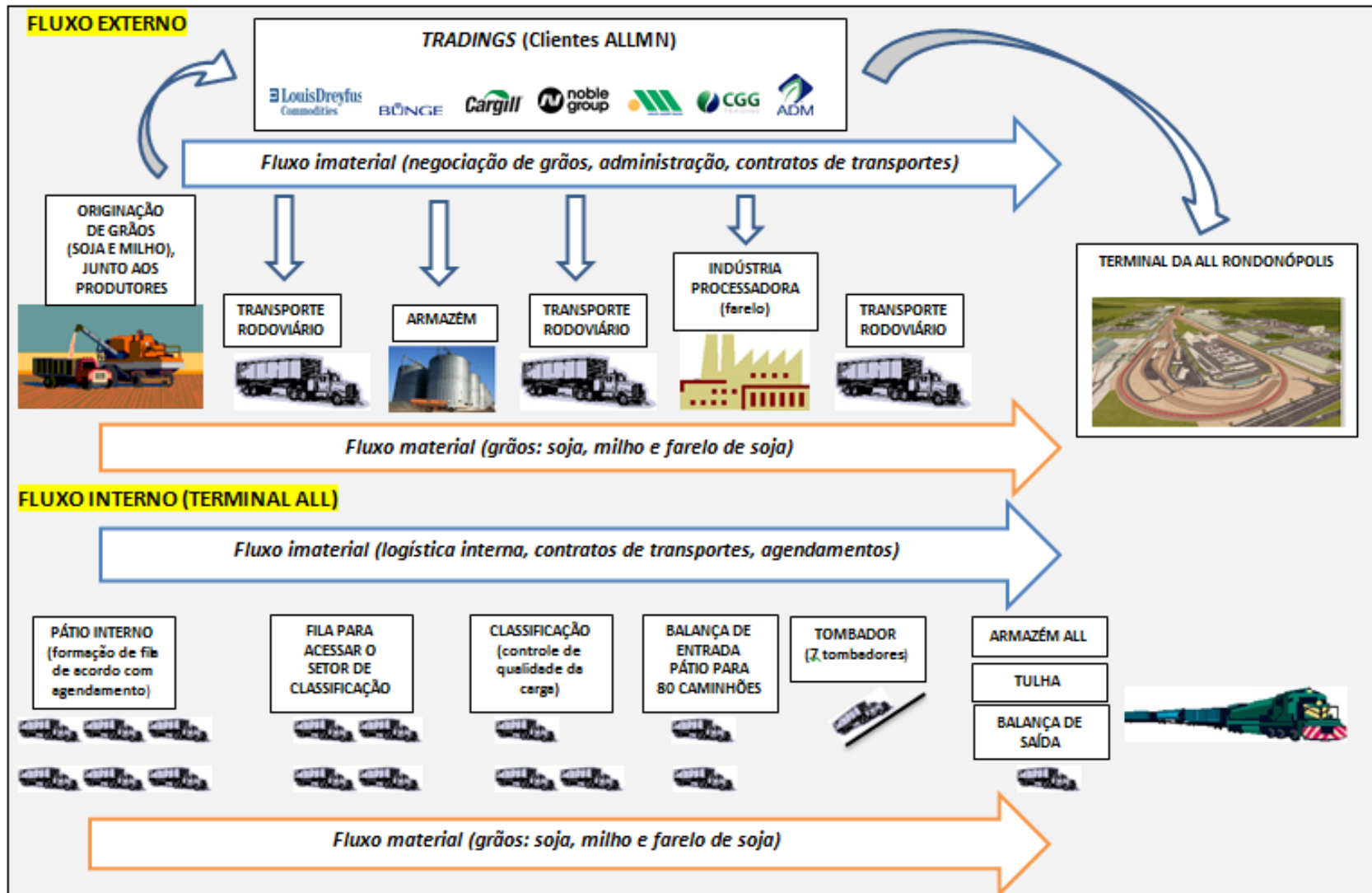


Logística de Distribuição

- Os produtos agropecuários de modo geral são perecíveis. Por isso, cada um necessita de tratamento pós-colheita diferenciado, necessitando cuidados quanto ao transporte, embalagens apropriadas, armazenagem a temperaturas adequadas e controle da umidade relativa do ar.
- Outra característica é a sazonalidade da produção, salvo exceções.
- Alguns produtos são colhidos uma vez por ano em cada região, devido às condições climáticas do local.
- O desafio da logística nessa etapa, é que o transporte atenda as características dos produtos em suas especificidades, não permitindo a perda na qualidade, assegurando a pontualidade na entrega.



Fluxos da Logística



Material complementar disponível em:
<http://tlsa.wikispaces.com>

www.portalIBG.com.br



EDUCACAO CORPORATIVA
CONSULTORIA E PESQUISA

(66) 3423.2121
ibg@portalibg.com.br

Av. Lions Internacional, 818 - Vila Aurora
CEP 78740-046 Rondonópolis/MT