A FORÇA DA FAMÍLIA NA GESTÃO

Tendo como pilar a história de força e superação do patriarca da família, Ernest Milla, o filho **Karl Milla** e os irmãos, Egon e Robert, seguem tocando os negócios iniciados pelo pai há 70 anos. Imigrante da Áustria, ainda criança começou o trabalho no campo e com força e o pensamento no coletivo, nas trocas de experiência e ajuda mútua, fez crescer o negócio e deixou legado para a família. Nesta entrevista, Karl, o filho mais velho, conta sobre como foi o começo do trabalho, a expansão para o Nordeste e o caminho para vencer desafios de produtividade e excelência na gestão.

Thais D'Avila
thais@agranja.com

A Granja Total Agro - A história do negócio da família está muito focada na figura do seu pai que dá nome à empresa: Ernest Milla. Como foi que começou essa trajetória na agricultura brasileira?

Karl Milla - Meu pai chegou ao Brasil com nove anos de idade. Ele nasceu na Áustria e veio com a família, irmãos e mãe, em um grupo de 500 famílias que se estabeleceram aqui, no Sul do Paraná, na região de Guarapuava. Isso foi em 1954. Já nessa época começou a trabalhar na agricultura e as 500 famílias fundaram a Cooperativa Agrária, que fica em Entre Rios, no município de Guarapuava. Mais tarde, o pai começou a trabalhar por conta e a gente conseguiu crescer, graças a Deus. No Paraná são duas propriedades, uma de 1.000 hectares e outra de 3.200 hectares de área de plantio, na região de Guarapuava. E ele sempre teve espírito empreendedor. Na década de 1970, já pensava em ir para o Mato Grosso, mas não era a época certa, já que eu e meu irmão éramos pequenos. Eles resolveram segurar um pouco, mas ele sempre teve essa vontade de abrir novas fronteiras. E aí surgiu a oportunidade na virada do século. Em 2000/2001, eu já formado como agrônomo, começamos a prospectar onde poderia ser uma expansão possível. Ele foi pro Mato Grosso, depois fomos juntos para o Pará e a Bahia, e aí acabamos achando o Maranhão e o Piauí. Então, estamos localizados em três estados do Brasil, com quatro propriedades.

A Granja Total Agro - Vocês investiram no Maranhão e no Piauí antes mesmo do Matopiba ficar tão conhecido? Vocês foram precursores lá?

Milla - Na verdade, no Maranhão a agricultura já estava bem estabelecida. O Piauí surgiu como a oportunidade. Já tinha alguns grupos grandes, que são referência até hoje. Mas tinha muita oportunidade ainda e o clima do Piauí é muito parecido com a região de Balsas no Maranhão, com estabilidade de chuvas. Pegamos alguns dados de quem já estava havia mais tempo na região e sentimos bastante confiança. Compramos essa área no Piauí sem vender nada no Paraná, partindo da premissa de as propriedades do Paraná funcionariam como uma rede de proteção. Começamos abrindo pouca área, devagarzinho, né?, já que um grupo familiar sempre é mais conservador. Sempre trabalhamos com bastante pé no chão e acabamos fazendo aberturas bem lentas e sucessivas. E deu tudo certo. O Piauí se demonstrou um estado muito interessante, aquela região nossa está muito interessante. Tivemos um veranico bem grande uma quebra de safra em 2015/16, mas tirando essa quebra de safra as áreas velhas áreas corrigidas realmente nunca deram prejuízo. É uma região bastante abençoada.

A Granja Total Agro - Qual o tamanho da Ernest Milla Agrícola e como tem sido a distribuição das atividades nas diferentes áreas, grãos e fibras?

Milla - O algodão está no início aqui dentro da empresa, a gente plantou pela primeira vez na safra passada. Foram 500 hectares mais ou menos. Esse ano a gente está com 1.000 hectares aproximadamente de algodão. Então estamos bem no início, e como não temos colhedeira de algodão estamos recorrendo aos vizinhos para a questão do beneficiamento da pluma. Mas é uma cultura que se encaixa bem na rotação para o estado do Piauí pelo regime de chuvas, e acreditamos que vai dar certo. No Paraná, produzimos cevada e trigo no inverno, e as culturas principais são soja e milho no verão, e a gente faz uma safra outonal de feijão pós-soja e pós-milho. No restante das áreas vai cobertura vegetal, geralmente com aveia, às vezes com algum mix. No Paraná as áreas somam 4.200 hectares de plantio. Piauí e Maranhão, juntos, estamos com 40 mil hectares de áreas de plantio. Ainda tem alguma coisa para abrir. Estamos vendo algumas oportunidades de compra de área também, mas a princípio estamos com essa área grande parte com soja e temos alguma área de safrinha também no Maranhão e Piauí. Nessa região que a gente está dá para fazer 20% a 30% de safrinha em anos bons. O carro-chefe do grupo é soja por enquanto.

A Granja Total Agro - Você mencionou que seu pai começou com nove anos. Hoje parece inimaginável!

Milla - Era uma situação complicada. Meu pai nasceu na Áustria, mas nossa família é de origem alemã. Era o mais novo entre os irmãos. É uma história um pouco mais conturbada por causa da Guerra. Eles viveram de 1944 até 1954 na Áustria como refugiados, e o Brasil era um dos poucos países que aceitava crianças, idosos, aceitava famílias inteiras. Teve esse projeto de colonização aqui, cada família recebeu entre 10 e 15 hectares, mas a área não era de graça. Ela tinha que ser paga de volta em um prazo entre 10 e 15 anos. E meu pai ia para a escola e também trabalhava na lavoura. Esse início da colonização foi muito complicado porque não havia máquinas nem tecnologia. Eles plantavam arroz no verão e trigo no inverno sem nem calagem. Então era um trabalho braçal, com tração animal, bem complicado. Só na década de 1960/70 que chegaram as primeiras tecnologias e as primeiras máquinas. E aí realmente as coisas começaram a andar um pouquinho mais, né?, mas esses primeiros tempos aqui no Brasil foram bem complicados. Na nossa cooperativa agrária tem até um museu da imigração.

A Granja Total Agro - Vocês valorizam muito a história e a influência de Ernest Milla em todo o trabalho que é realizado até hoje. Conte um pouco sobre como essa influência e estilo de trabalho contribuiu para a empresa chegar aonde está.

Milla - Nós perdemos o pai há três anos para o Covid19. Foi uma perda totalmente inesperada e bastante impactante para nós. Estávamos em um momento de decisão de compra de fazenda e tudo, e ele sempre participando muito da atividade. Apesar de que nesta época ele já tinha passado a sucessão praticamente para nós, a administração das empresas já estava na nossa mão, minha e dos meus dois irmãos, mas ele ainda era muito ativo sempre foi muito ativo. O histórico dele é muito interessante, ele sempre foi bastante empreendedor e visionário. Sempre muito ativo buscando novidades. Ele foi pioneiro no plantio direto aqui no Paraná junto com o Bartz e o Nonô Pereira. Essa turma ajudou a desenvolver as primeiras máquinas de plantio direto. Ele já estava à frente de seu tempo, desde aquela época e até o falecimento ele sempre foi bastante ativo bastante visionário e bastante empreendedor, mas sempre com o pé no chão. Isso nós aprendemos muito com ele, de fazer os passos sempre com muito cuidado, cautela e bem pensado, mas sempre dando passos para a frente para expandir. Sempre buscar soluções e nunca se contentar com explicações fáceis, nunca usar o clima como desculpa. Se a gente não produziu bem em um ano, ele nunca deixava a gente dizer usar o clima como desculpa, já que sobre isso a gente não tinha controle. Sempre alguma coisa a gente podia ter feito melhor e ele sempre instigava a gente a buscar onde a gente poderia ter feito melhor.

A Granja Total Agro - Tendo herdado esse pensamento de avançar mesmo com pequenos passos, como vocês trabalham diante dos desafios de gestão, tendo em vista tantas variáveis que não estão na mão do produtor?

Milla - A agricultura, assim como qualquer outro negócio, é uma sucessão de gestão de riscos. Você precisa gerir todos os riscos que são inerentes ao negócio, seja clima, seja mercado, seja política... Você vai identificando onde estão os riscos e quais mecanismos que você pode usar para reduzir cada um destes riscos que compõem a atividade agrícola. E tem mais uma coisa, e isso é muito mérito do pai

também, foi ter iniciado o processo de sucessão com muita antecedência. Ele sempre dizia que ele conseguia expandir o negócio dele muito por problema da sucessão de outros agricultores. Então, toda vez que ele conseguia comprar uma fazenda, muitas vezes era algum problema de sucessão, e os herdeiros que não estavam integrados na administração. O patriarca faltava por algum motivo e a fazenda acabava sendo vendida e ele aproveitava essas oportunidades. Por isso, ele começou a inserir a gente no negócio desde muito cedo e deixou a gente atuar de fato, assumir as responsabilidades e arcar com as consequências boas e ruins das decisões, ele sempre estando junto para orientar. Ele sempre deixou muito claro que queria que a gente assumisse isso o mais rápido possível, com todas as liberdades. Então, o que a gente está precisando fazer nesse momento é realmente aprender a transformar o modo de pensar e de administrar do pai, que era um modo centralizador, numa gestão compartilhada.

A Granja Total Agro - E como é a atuação dos seus irmãos e como está dividido o trabalho de organização da empresa?

Milla - Eu sou o mais velho, e tenho um irmão que tem dois anos a menos do que eu, o Egon. Depois que nossa mãe faleceu, no final da década de 1980, o pai casou-se de novo e teve o terceiro filho. Nosso irmão Robert é 16 anos mais novo que eu, mas a gente trabalha muito bem juntos, sempre teve uma integração muito grande e se entende muito bem. Essa gestão compartilhada, que geralmente é muito complicada, para nós está fluindo. Hoje, o Robert assumiu um pouco mais a gestão das fazendas do Nordeste e eu acabei ficando um pouco mais na área comercial, grãos e fertilizantes. O Egon está mais na gestão das fazendas do Paraná. E hoje estamos tentando estruturar isso para que fique com uma forma mais de governança.

> Meu pai nasceu na Áustria, mas nossa família é de origem alemã. Uma história um pouco mais conturbada por causa da Guerra. Eles viveram de 1944 até 1954 na Áustria como refugiados

A Granja Total Agro - Como foi o desafio de mudar de região do Paraná para o Nordeste?

Milla - Foi um grande aprendizado. O maior impacto que tivemos foi que aqui no Paraná estávamos acostumados a trabalhar com cooperativa. A nossa cooperativa é daquelas 100% fidelizadas, então vendemos tudo através da cooperativa e compra tudo através da cooperativa, temos a assistência técnica aos cooperados. Você não está exposto ao mercado. No início, no Piauí, a maior diferença que sentimos foi precisar fazer tudo por conta, a negociação da safra, comprar todos os insumos diretos das empresas, tudo isso foi um passo bem complicado. Mas tivemos bastante ajuda, porque na época já tinha um grupo de assistência técnica bem consolidado na região e que fazia uma espécie de pool de compras também. E principalmente na conversa com outras fazendas que, aliás, esse é outro legado do pai, realmente ele tinha bastante para ensinar. E o ensinamento foi de conversar com todo o mundo, de visitar os vizinhos, os agricultores de outras regiões e conversar, ver o que eles estão fazendo e isso é uma coisa que a gente levou muito a ferro e fogo. Sempre trocamos muita experiência e ideia, aprendemos demais. Evitamos precisar reinventar a roda. Isso ajudou muito e é uma prática que tentamos passar para os nossos colaboradores também. A gente não é concorrente no agro, o meu vizinho produzir mais ou menos soja não vai afetar o meu negócio, não, né?, então é importante essa troca de experiência.

> A sucessão é um problema que tem pegado na agricultura brasileira. A falta de pensar nisso pode quebrar fazendas, desmanchar famílias

A Granja Total Agro - A Ernest Milla Agrícola tem uma verdadeira coleção de troféus, premiações e também de certificações. Como que esses concursos de produtividade e outros certames ajudam no destaque em produtividade?

Milla - Começamos a participar de concursos de produtividade para tentar se desafiar um pouco, ver em conseguiríamos melhorar. Obviamente, escolhemos a melhor área da fazenda, mas tratamos como todas as outras áreas, não fazemos nenhum tratamento específico para os concursos. E, graças a Deus, tivemos alguns sucessos aí. Já tivemos área no Paraná, já fomos campeões brasileiros de produtividade do CESB com as áreas do Piauí do Maranhão. Principalmente na área do Piauí já conseguimos alguns troféus importantes, regionais... É um desafio interessante, um jeito de aprender com esses concursos. Eles ajudam muito trocar experiência outros agricultores que participam. E se o concurso é bem estruturado você consegue extrair muitos dados do que outras pessoas estão fazendo. As certificações também acabaram vindo principalmente na esteira desses programas de governança e qualidade que a gente vem implantando na fazenda. E aí para você conseguir um certificado internacional que, de repente, ajude um pouquinho na tua comercialização da soja ou alguma coisa assim às vezes não custa mais muita coisa. Você sabe que já está com toda a estrutura preparada. Então, é só uma consequência de um trabalho de base que já vem sendo feito.

A Granja Total Agro - O que você diria ao produtor brasileiro que está admirando o exemplo de vocês?

Milla - Acredito que a sucessão seja um problema que tem pegado na agricultura brasileira. A falta de pensar nisso pode quebrar fazendas, desmanchar famílias e é um ponto que precisa ser discutido. Eu participei de cursos e simpósios de administração da empresa familiar para começar a aprender um pouco melhor. O problema da fazenda é um problema igual de uma empresa, de uma loja, de uma de uma grande fábrica. Eu acho que esse é o maior recado.

Acesse o QRCode e confira a entrevista na íntegra em A Granja Play