

## **COORDENAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO ESCOLHA ESTRATÉGICA DE UMA PEQUENA AGROINDÚSTRIA.** Henrique Navarro Fonseca, Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani, Rafael Gouvêa Domingues, Bruno Marçal de Medeiros Ribas. - Administração - Administração de Empresas – Campus Experimental de Tupã.

O cenário atual do agronegócio brasileiro tem levado os agentes desse segmento a buscar eficiência como forma de enfrentar a concorrência. Os meios utilizados para alcançar a eficiência dentro da empresa são de ordem técnica ou gerencial. A adoção de tecnologia visando ao aumento de produtividade e a redução de custos de produção são escolhas de ordem técnica. Já a adoção de ferramentas de gestão como o planejamento da produção, do marketing, de recursos humanos, de finanças e a gestão da informação, são escolhas de ordem gerencial. Entretanto, a eficiência dentro da firma não assegura, por si só, um bom desempenho no mercado. A inserção da empresa na sua cadeia de suprimentos, os relacionamentos mantidos entre ela e seus agentes a montante e a jusante são escolhas estratégicas que podem alavancar o desempenho da cadeia como um todo.

Nesse sentido, esse artigo tem como objetivo propor a gestão da cadeia de suprimentos como estratégia de crescimento para a pequena agroindústria. Para tal, foi realizado um estudo de caso em uma pequena agroindústria de leite localizada no interior de São Paulo. O levantamento dos dados foi realizado por meio de entrevistas junto a uma pequena agroindústria de produtos lácteos e junto aos produtores rurais, que mencionaram as principais dificuldades e suas expectativas para o setor. Esse contato direto com o produtor, foi fundamental para um melhor diagnóstico da região.

Os resultados da pesquisa foram organizados em etapas: diagnóstico estratégico, onde foram discutidos aspectos do ambiente externo e interno à empresa; objetivos de longo-prazo da empresa e escolhas estratégicas para alcançar os objetivos. A empresa trabalha com a fabricação artesanal de leite e derivados, fruto de um trabalho familiar. A empresa atua no sul do estado de São Paulo e está no mercado desde 1996. No início, a empresa comercializava apenas o leite *in natura*. Devido ao baixo preço do produto pago pelo mercado, os proprietários decidiram agregar valor ao seu produto, atualmente a empresa conta com um mix de produtos, que vão desde o leite *in natura*, até queijos diferenciados, ricota, requeijão, doce de leite e manteiga. O principal insumo de produção, o leite, é produzido na própria fazenda, com um sistema de integração vertical.

De acordo com uma análise do ambiente externo, o setor leiteiro vem sofrendo com preços relativamente baixos. A falta de políticas de incentivo à atividade, aliada à fraca divulgação do setor, transformam a atividade leiteira em opção de renda, ao invés de principal fonte de renda. A região em questão conta com produtores enfraquecidos que realizam pouco ou nenhum investimento no setor. Buscando compensar o pouco lucro obtido, os produtores não investem em melhoramento de pastagens e buscam cruzar seu rebanho leiteiro com raças zebuínas de corte, com intuito de vender os bezerros a preços melhores. Isto acarreta um grande atraso na melhoria do rebanho, pois as matrizes futuras serão de baixa qualidade e produção, resultando em queda na quantidade e na qualidade do leite.

A qualidade do leite está estritamente ligada à produção dos derivados, ou seja, um leite de baixa qualidade acaba ocasionando pouco rendimento na produção de derivados. Assim, para aumentar a escala de produção da agroindústria, é necessário aumentar a captação de leite. No entanto, a oferta do produto na região é baixa e de pouca qualidade. A baixa qualidade dos produtos se deve a inúmeras variáveis como: a baixa qualidade do rebanho; a falta de política de incentivos ao setor; a cultura dos produtores, pastagens de má qualidade, falta de alimentação do gado; o desconhecimento ou até mesmo desinteresse por parte dos produtores de propiciar a seus rebanhos uma melhor qualidade na alimentação; pouco conhecimento em técnicas de melhoramento do rebanho leiteiro, inseminações ou mesmo touros de boa qualidade; e a falta de modernização da produção, tudo isso alinhado a baixos preços.

A empresa não consegue atender à demanda por seus produtos com a quantidade de leite que produz e enfrenta dificuldades para captar leite no mercado devido aos fatores citados acima. Assim, a empresa analisada tem como objetivo de longo-prazo a expansão da produção e dos mercados, porém pretende manter o processo artesanal de produção, considerado o seu diferencial. Para atender, primeiramente, o propósito de expandir sua produção, foram elaboradas estratégias de ações que vão

além dos limites da firma. Estas ações visam inserir pequenos produtores da região em sua cadeia de suprimentos por meio de incentivos, tanto técnicos, como comerciais, propiciando-lhes melhores técnicas de produção e produtividade, redução de incerteza quanto à comercialização e melhoria dos preços pagos. Essas estratégias visam a um aumento na quantidade e qualidade do leite ofertado na região.

A primeira estratégia é a realização de um sistema de parceria com os produtores. O intuito dessa parceria é trazer melhorias nas condições de produção do leite, para que os produtores busquem na atividade leiteira, uma fonte de renda estável e, conseqüentemente, um envolvimento maior dos produtores com a empresa, mantendo constante o fornecimento de leite de boa qualidade. A participação da agroindústria será em oferecer técnicas de melhoramento genético, melhoramento de pastagens e alimentação adequada do rebanho, esse trabalho será realizado através de assistência técnica aos produtores, e também através de palestras e cursos, isso resultará na maior captação de leite e melhor qualidade de tal produto.

As ações expostas acima visam a objetivos como o aumento da quantidade de leite ofertado no inverno, pois com a melhoria trazida pela assistência técnica, será possível programar o rebanho para criar no inverno, obtendo o pico de lactação no inverno, já que é nessa época que a oferta de leite no mercado é mais baixa. Estimulando uma produção na época fria, a agroindústria será beneficiada, pois não necessitará buscar matéria-prima em outros mercados, que causaria um aumento no custo de produção.

Partindo do ponto que o laticínio atualmente trabalha com um sistema de integração vertical, onde produz, processa e comercializa e há uma ociosidade na produção, e dado que a demanda é crescente, um investimento em matrizes próprias de qualidade, possibilitará um aumento na produção diária e conseqüentemente de seus derivados, isso também possibilita uma maior liberdade em relação aos fornecedores (Quadro 1).

<b>Fatos Relevantes</b>	<b>Efeitos esperados</b>
Assistência técnica ao produtor	Maior produtividade e maior oferta
Melhoria na produção dos parceiros	Maior captação de leite e melhor qualidade
Incentivo de produção no inverno	Combate à escassez no período
Investimentos em novas matrizes	Maior produção diária

**Quadro 1:** Análise de fatores relevantes para o aumento da produtividade e seus efeitos esperados.

**Fonte:** os autores.

As estratégias propostas anteriormente visam coordenar as ações dentro da cadeia de suprimentos. Dessa forma, tanto a agroindústria quanto os produtores serão beneficiados, configurando uma relação de ganha-ganha entre esses agentes. Os produtores serão beneficiados com acesso a mercados e melhores preços pagos, enquanto a agroindústria será beneficiada com fornecimento constante, em qualidade e quantidade adequadas. No entanto, é um trabalho que exige não só a compreensão por parte da agroindústria, mas também dos produtores da região, que não têm a cultura de cooperação. É necessário uma conscientização dos produtores, para que eles possam compreender as idéias, tornando possível a implementação das estratégias recomendadas.

Essas ações podem trazer vantagem competitiva sustentável para os agentes envolvidos. Entretanto, a sua implementação implica em custos que devem ser medidos e avaliados quanto à sua viabilidade numa etapa posterior.