

ENCADEAMENTO PRODUTIVO

AURORA ALIMENTOS



ENCADEAMENTO
PRODUTIVO



SEBRAE NACIONAL

© 2016. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

Informações e Contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae

SGAS 605 - Conjunto A - CEP: 70200-904 - Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7799

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

Diretora Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Vinicius Lages

Unidade de Atendimento Setorial Agronegócios

Gerente

Augusto Togni

Gerente-Adjunto

Gustavo Reis

Programa de Encadeamento Produtivo

Coordenador

Renato Perlingeiro Salles Junior

Coordenadora Setorial

Andrea Restrepo Ramirez

DIRETORIA DO SEBRAE SC

Carlos Guilherme Zigelli – Diretor Superintendente

Anacleto Ângelo Ortigara – Diretor Técnico

Sérgio Fernandes Cardoso – Diretor Administrativo Financeiro

COORDENAÇÃO TÉCNICA SEBRAE SC

Roberto Tavares de Albuquerque - Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo

Josiane Minuzzi - Gestora estadual

Enio Alberto Parmeggiani - Coordenador Regional Oeste

Joselita Regina Tedesco - Gestora local

Beatriz Silveira – Consultora Conteudista

MB Comunicação

Joel José Pinto

Relatório de Encadeamento Produtivo:

Produção de conteúdo: Alvo Conteúdo Relevante

Jornalista Responsável: Juliana Pamplona

Contato: juliana.alvo@gmail.com / 48 99981.0506

Diagramação e arte final: Sanny Francine

Contato: sannyfrancine@gmail.com / 48 98414.2457

Crédito fotógrafos:

Luiz Carlos Brasil

MB Comunicação

Arquivo Aurora Alimentos

Edivan Franz

Charles Damasceno



O ENCADEAMENTO QUE TRANSFORMA

Encadeamento produtivo, para o Sebrae, são relacionamentos cooperativos, de longo prazo e mutuamente atraentes. Inovar é requisito estratégico para uma presença marcante e perene nos mercados. Também é importante que as empresas aprendam entre si e com suas líderes, identifiquem os desafios da cadeia de valor, ampliem as oportunidades de negócios e reduzam o grau de dependência da grande empresa.

Em mercados mais exigentes, micro e pequenas empresas ganham força, quando percebem a importância de se organizar em parcerias ou em redes empresariais, e deixam de atuar individualmente. O encadeamento produtivo da Aurora é o maior projeto de estímulo ao desenvolvimento de pequenos negócios rurais no sul do Brasil.

Para o Sistema Sebrae, essa iniciativa tornou-se referência nacional, em virtude do modelo de parceria e dos excelentes resultados alcançados. O programa atende produtores rurais e empresas urbanas da cadeia de valor da Aurora e suas filiadas, buscando diminuir a assimetria de produtividade.

Nesta parceria estratégica, ocorreram melhoria na gestão, tecnologia de produção e processos inovativos. Cada fornecedor aperfeiçoou também seus produtos e serviços, além de cumprir exigências, condições e critérios da Aurora. O encadeamento possibilitou principalmente, a melhoria contínua da qualidade e o aumento da produtividade, gerando benefícios mútuos.

O projeto muda realidades e vem conseguindo transformar o pequeno produtor rural em empresário rural. Temos muito a comemorar!



Heloisa Menezes
Diretora Técnica do Sebrae

UMA PARCERIA DE SUCESSO

A expressividade do Programa de Encadeamento Produtivo Aurora Alimentos e Sebrae SC está nas transformações do público atendido. Através de soluções educacionais e consultorias, a iniciativa oportunizou que produtores rurais desenvolvessem suas características empreendedoras. Os resultados são perceptíveis na melhoria da eficiência e produtividade das propriedades atendidas, que passaram a ter uma gestão com base em ferramentas, as quais possibilitaram avaliar os negócios, repensar as atividades econômicas e implementar estratégias inovadoras. Com isso, o empresário rural teve a oportunidade de evoluir e permanecer no campo com lucratividade, qualidade de vida e competitividade em seus negócios. Os bons resultados se expandiram para o meio urbano, abrangendo toda a cadeia produtiva.

A parceria bem-sucedida entre Sebrae SC e a Aurora, acrescida de metodologia eficaz, contou com grande adesão dos cooperados. Temos a satisfação de participar dessa iniciativa que colabora para transformar a realidade das cooperativas vinculadas à Aurora e, com isso, possibilitar que seus cooperados, a partir da implementação do programa, incorporem processos mais eficientes e ofereçam produtos e serviços qualitativamente superiores, beneficiando os elos da cadeia.



Carlos Guilherme Zigelli
Diretor Superintendente
do Sebrae SC

ENCADEAMENTO PRODUTIVO

No sistema cooperativo é mais fácil falar de Encadeamento Produtivo porque o dono da cooperativa são os produtores rurais. Eles aceitam com facilidade e vão adiante. Isso é muito positivo porque as regiões onde o sistema cooperativo trabalha se diferenciam no campo. Os produtores rurais são mais esclarecidos e aceitam melhor a tecnologia e as recomendações dos técnicos. Isso é bom porque no decorrer dos dias, as famílias evoluem, a propriedade fica mais receptiva e mais acolhedora. Os filhos desses associados veem uma oportunidade de permanecerem no campo. Observam que os pais conseguem fornecer melhores condições de estudarem e acabam sendo atraídos para permanecer na atividade. Isso é bom para a região, para o Estado e para o país, porque, se todos adotarem e mantiverem os procedimentos, teremos um país como tem hoje a Dinamarca, a Alemanha, Noruega, entre outros.

Atualmente, temos um índice de conversão alimentar na suinocultura fantástico. Estamos conseguindo 2.93 kg de ração para quase um kg de suíno vivo. Isso é muito bom. Um quilo e 600 de ração de frango para um quilo de peso vivo de frango. Isso é ótimo – conversão alimentar boa e compatível com qualquer país do mundo, ou seja, igualdade de produção. Quando se trabalha bem a conversão alimentar, se trabalha bem a sanidade, vacinas, as melhorias na propriedade.

Em breve receberemos visita da Coréia do Sul e eles querem conhecer algumas propriedades, como são conduzidas, como é feito o tratamento, o bem-estar animal, se a propriedade atende aos requisitos que esperam como acontece em outros países que também visitam. Se tivermos isso na propriedade e depois na indústria, eles com certeza serão nossos clientes. O Encadeamento também é válido para alcançar projeção com os produtos dos produtores rurais para outros países também. Isso é significativo. O agricultor se desenvolve, vê resultado e aceita as recomendações. Dessa forma, vai havendo uma evolução permanente, ano após ano, geração após geração, o que faz com que a região continue apesar de ter pequeno espaço territorial para plantar, produzir, mas produz muito bem, concentrado nessas pequenas áreas de terras existentes.



Mário Lanznaster
Presidente da Cooperativa
Central Aurora Alimentos

PROGRAMA DIMINUIU A DISTÂNCIA ENTRE OS PEQUENOS NEGÓCIOS E A EMPRESA ÂNCORA

Santa Catarina é hoje exemplo em um projeto capitaneado pelo Sebrae com fortes parceiros cooperativistas da Região Oeste do estado (Senar/SC, SESCOOP/SC, SICOOB, Fundação Aury Luiz Bodanese, Cooperalfa, Itaipu, Auriverde, Coolacer, Copédia, Caslo, Cooper A1, Coopervil e Coopercampos, Camisc, Cocari, Cotrel, Coasgo) e com resultados muito importantes para a economia.

Considerado o maior programa de estímulo ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas ligadas ao agronegócio do Sul do Brasil, o Projeto Encadeamento Produtivo Aurora Sebrae nasceu no ano de 2014, tendo como base o Projeto Desenvolvimento dos Empreendedores Rurais Cooperativistas iniciado em 1998. De lá para cá promoveu uma profunda transformação nas propriedades rurais e empresas fornecedoras dos segmentos de suínos, aves e leite da Cooperativa

Aurora Alimentos. Do universo de 70 mil famílias que compõem as cooperativas filiadas ao Sistema Aurora, o Sebrae conseguiu impactar com o projeto significativo 1/3 do total de famílias de empreendedores rurais.

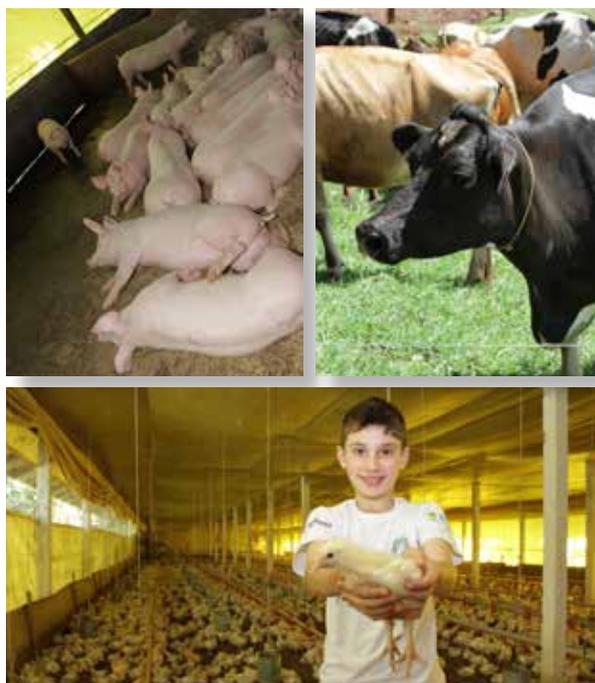


Considerado o terceiro maior conglomerado industrial do setor de carnes do Brasil, ao longo dos seus 46 anos de história a Aurora tornou-se uma comunidade produtiva significativa, formada por mais de 100 mil famílias –entre cooperados e colaboradores– espalhadas por 500 municípios brasileiros.

As pequenas empresas do setor primário, além dos pequenos negócios dos setores secundário e terciário envolvidos, diminuíram a distância entre o que oferecem e o que demanda a empresa âncora a montante da indústria. Também conquistaram melhores níveis de competitividade, sustentabilidade e inovação, tendo como marco no setor primário o resgate da autoestima e a manutenção do homem no campo com qualidade de vida. Ao participar dessa parceria estratégica a pequena empresa passa por melhorias na gestão e na tecnologia de produção, com processos inovativos e de menor impacto ambiental.

O prodigioso resultado também transbordou fronteiras e a sua atuação chegou aos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso do Sul – com apoio dos Sebrae de cada estado – dando as mesmas oportunidades às 13 cooperativas filiadas do Sistema Aurora, que representam mais de 70 mil produtores.

Mais do que um simples programa de acompanhamento e auxílio técnico, ele promoveu resultados impactantes, que serão apresentados ao longo deste relatório.



O PROGRAMA ENCADEAMENTO PRODUTIVO AURORA ALIMENTOS E SEBRAE SC EM NÚMEROS

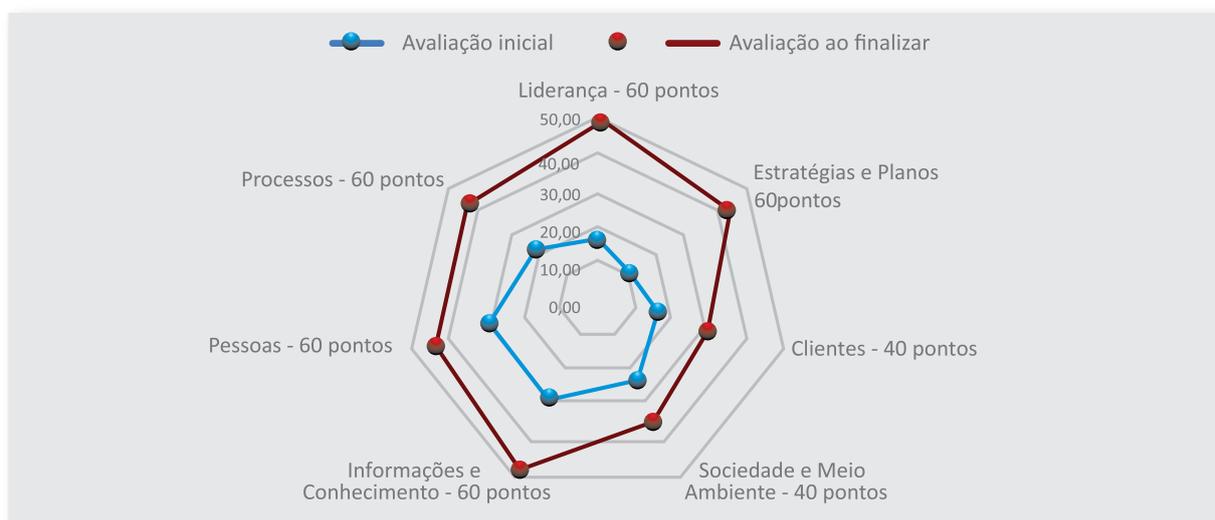
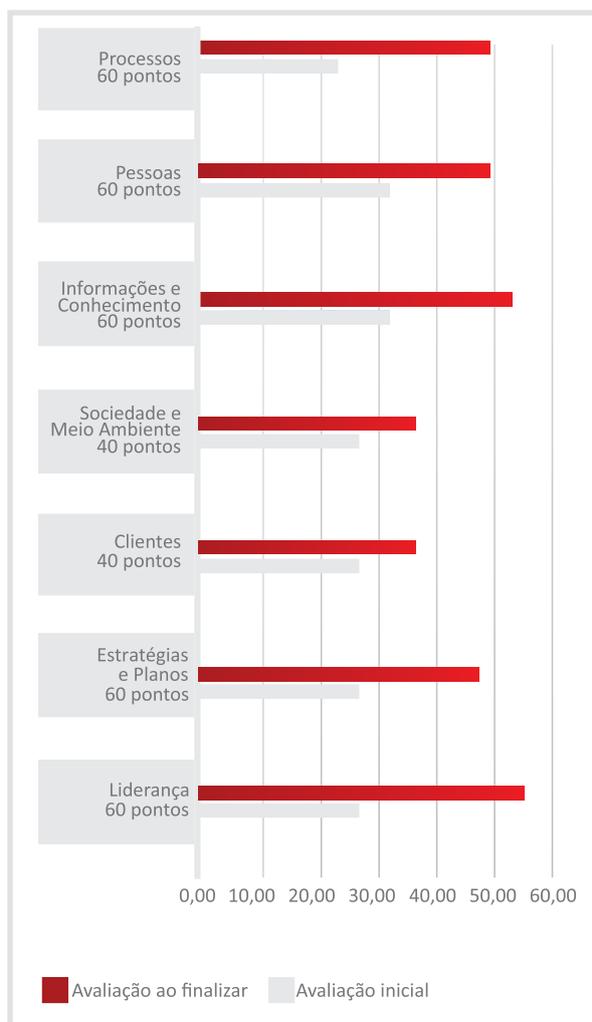
QUALIDADE QUE IMPACTA TODAS AS EMPRESAS ENVOLVIDAS NA CADEIA DE VALOR DE SUÍNOS, AVES E LEITE DA AURORA

EVENTOS REALIZADOS	2014 A 2016
Cursos De Olho na Qualidade Total Rural	104
Cursos Gestão da Qualidade Total Rural	46
Times da Excelência	46
Cursos Na Medida	40
Cursos Sustentabilidade	27
Consultoria – horas	23.099
Feiras	16
Empresas expositoras em feiras	155
Missões	142
Ações de acesso ao Mercado (Rodadas de negócios, Sessões de negócios e Painéis de Oportunidades)	27
Oficinas	41
SebraeTec – horas de consultoria	9.987
SebraeTec – clínicas tecnológicas	53
Palestras e seminários	100
Empresas Atendidas	5.849

Resultados de evolução que apresentam as empresas perante os Critérios da Excelência comparando as pontuações obtidas ANTES e DEPOIS de realizar o curso No Campo - Gestão da Qualidade.

Todas as empresas que participam desta solução educacional são avaliadas no início e na finalização do curso. A tabela a seguir apresenta o resultado de uma amostra de 20 empresas que realizaram o curso em 2016 - selecionadas de forma aleatória - e apresenta a média dos resultados obtidos por elas para cada critério avaliado.

CRITÉRIOS PONTUAÇÃO MÁXIMA	AVALIAÇÃO INICIAL	AVALIAÇÃO AO FINALIZAR
Liderança - 60 pontos	16,25	49,25
Estratégia e Planos - 60 pontos	11,00	42,50
Clientes - 40 pontos	16,75	28,50
Sociedade e Meio Ambiente - 40 pontos	24,25	33,00
Informações e conhecimento - 60 pontos	28,75	47,50
Pessoas - 60 pontos	29,00	44,00
Processos - 60 pontos	21,00	44,25



COMO PEQUENOS PRODUTORES RURAIS CONSEGUEM SE TRANSFORMAR EM VERDADEIROS EMPRESÁRIOS?

As propriedades rurais atendidas pelo projeto são pequenas, geridas pelos próprios donos e a mão-de-obra é familiar. Na maioria dos casos trata-se de um casal com filhos adolescentes ou menores de idade e, em muitos casos, também acolhem os avós. Ocupam poucos hectares e têm como atividades produtivas principais a criação de suínos, aves e leite sendo que, quase todas, trabalham em mais de uma atividade. Quando convidadas para participar são desorganizadas, carecem de controles e não possuem metas nem planejamento.

Do outro lado, a empresa âncora parceira do projeto é de caráter global, industrializa os alimentos produzidos por eles e precisa atender às exigências de qualidade e segurança alimentar ao longo de toda a cadeia produtiva. As exigências dos compradores passam por rígidos controles que se estendem “da granja até a mesa”, o que é



conferido por missões internacionais que fazem questão de visitar os locais de produção. A preocupação não passa somente pela sanidade e sim pela verdadeira sustentabilidade (econômica, social e ambiental) desses empreendimentos.

Perante esse contexto, o principal desafio do projeto é diminuir esse *gap* de competitividade,



fazendo com que os produtores rurais entendam a importância de suas atividades ao longo da cadeia de valor e sejam capazes de realizar mudanças estruturantes que lhes permitam se manter no mercado.

O Projeto de Encadeamento Produtivo possibilita aos participantes o entendimento de seu papel neste novo mundo, acessando novas oportunidades que não vislumbravam anteriormente. Em busca de resultados abrangentes e profundos, diversas soluções educacionais e de consultorias foram utilizadas nesses 18 anos de atuação do Sebrae em parceria com a Aurora Alimentos e suas filiadas. Mas, o surgimento das soluções educacionais No Campo, alinhadas com o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ e orientadas pelos referenciais educacionais e de consultoria do Sebrae trabalhando no desenvolvimento de competências, marcou um antes e um depois.

Os cursos *De Olho na qualidade* e *Gestão da Qualidade Total Rural* assim como a criação de metodologias específicas como as soluções *Times da Excelência* e *Sustentabilidade Aplicada em Empresas Rurais*, que foram desenvolvidos na região pelo Sebrae SC, compõem a trilha de aprendizagem utilizada como uma estratégia que inova o processo de aprendizado para este público.



Os empreendimentos rurais constroem o entendimento de que devem ser geridos como empresas, que possuem clientes e fornecedores, que precisam produzir com qualidade e sustentabilidade e devem assumir os desafios de atender os requisitos para acesso e manutenção de mercados, sejam internos ou externos.

Todos os empreendimentos iniciam o programa com a implantação do De Olho, como é conhecido, um caminho seguro, prático e de fácil entendimento, que aplica nos empreendimentos rurais os conhecimentos e princípios do Programa 5S: descarte, organização, limpeza, higiene e ordem



mantida. São seis encontros dentro da metodologia do "De Olho". Ao longo do curso os participantes percebem a importância da preservação do meio ambiente, a melhoria do ambiente de trabalho, a satisfação das pessoas, a redução de desperdícios e a valorização da sua propriedade, aumentando sua autoestima e motivação. O produtor compreende que é capaz de mudar sua história, de se organizar e envolver a família no processo de mudança. Com linguagem e práticas adequadas ao perfil e à cultura dos gestores dos pequenos negócios no campo, a aplicação da solução educacional obtém resultados importantes no dia a dia e conquista a disposição dos empresários rurais na utilização e na implantação das ferramentas de diagnóstico e gestão, adoção de novas tecnologias, além da inovação.

A segunda etapa desta trilha de aprendizagem é o Gestão da Qualidade Total Rural, também conhecido como QT Rural. Os conteúdos estão direcionados para a melhoria da renda na empresa rural, através de uma mudança comportamental

ANTES



DEPOIS



ANTES



DEPOIS



ANTES



DEPOIS





pela utilização dos fundamentos e das ferramentas da gestão da qualidade. O participante realiza no início um “raio X” de sua empresa rural - utilizando os indicadores do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ - e identifica os principais problemas que são trabalhados ao longo de 11 encontros e visitas de consultorias individuais realizadas por consultores qualificados. Uma análise de cenário é realizada por ele e o pensamento estratégico é modelado permitindo a definição de missão, visão de futuro e valores, o que fica representado no

mapa estratégico da propriedade. Após definir seu “norte”, utilizando as ferramentas da qualidade, eles analisam e trabalham na solução de problemas, implementam controles e elaboram estratégias e planos de ação para atingir metas e acompanhar indicadores. Ao finalizar, um novo diagnóstico é realizado demonstrando os resultados alcançados.

A próxima parada são os Times da Excelência inspirados na lógica de atuação dos Círculos de Controle de Qualidade. Com o objetivo de perpetuar as melhorias alcançadas, os participantes formam grupos por afinidade e realizam periodicamente análises, troca de conhecimentos e ainda trabalham um plano de ação coletivo. O trabalho em grupo, através de dois encontros, permite que aumentem sua produtividade e aproveitamento de oportunidades, já que a mútua cooperação promove uma relação de crescimento e aprendizagem coletiva.

A última estação nesta trilha é o curso “Sustentabilidade Aplicada em Empresas Rurais”, com três encontros. Tendo como base as competências já desenvolvidas com as soluções educacionais anteriores (DeOlho, QT Rural e Times) o participante se foca na sustentabilidade



de seu negócio: econômica, social e ambiental. Ao conhecer referenciais em sustentabilidade (como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Pacto Global da ONU, dentre outros), além dos principais instrumentos que atestam a qualidade perante as exigências do mercado (normas, certificações e selos), se compreende a necessidade de continuar aplicando os conhecimentos adquiridos assim como os Fundamentos da Excelência e ferramentas da qualidade. Então é elaborado um novo diagnóstico do ambiente interno e externo perante os requisitos da sustentabilidade, quando ele revê seu pensamento estratégico e elabora um novo planejamento para atingir um novo patamar alinhado com as exigências do mercado.

E é no ponto final, na “chegada” da trilha, que encontramos a resposta à nossa pergunta inicial: Como pequenos produtores rurais conseguem se transformar em verdadeiros empresários? A experiência nos demonstra que com dedicação,

ANTES



DEPOIS



ANTES



ANTES



DEPOIS



DEPOIS



ANTES



DEPOIS



mudanças de comportamentos, conhecimento e desenvolvimento de competências que permitam pensar no presente comprometendo-se com o futuro - e entendendo que cada um deles é

diferente, com suas experiências individuais e coletivas, podemos ajudar sim a um produtor rural a se transformar em empresário rural, consolidando-se como elo fundamental de cadeias de valor que promovem o desenvolvimento e a competitividade da economia catarinense.

Uma das empresas rurais a participar do Programa de Encadeamento Produtivo Aurora/Sebrae foi a Nunes, fundada em 1990 no município catarinense de Palmitos. No início, a família encontrava-se com muitas dificuldades devido a vários acontecimentos ocorridos na propriedade, como a morte de 10 vacas eletrificadas e uma chuva de granizo que destruiu a produção de fumo. Além disso, a Empresa Rural Nunes estava estagnada com 29 vacas leiteiras que produziam 4.800 litros de leite por mês. Na época as atividades principais da empresa eram a produção de feijão, fumo e milho. “Estávamos desesperados não sabíamos pra que lado ir, queríamos fazer alguma coisa, mas não sabíamos por onde começar. Um certo dia recebemos o convite para fazer o QT Rural. No início não tínhamos vontade, estávamos desmotivados pois o azar era grande, mas decidimos fazer o curso. E foi a partir dele que surgiram ideias novas



para reerguer a empresa. Começamos com o leite que era o mais afetado pelo que havia acontecido”, explica um dos proprietários, Gilmar Nunes.

O trabalho foi intenso. Foram buscadas informações sobre como estava a situação da propriedade e quais as principais dificuldades. No decorrer do programa começaram as anotações, medição do leite, planejamento, plano de ação, metas e busca de mais informações.

“O empresário rural, juntamente com a sua família, entendeu a metodologia do programa e a partir da primeira consultoria já começou a realizar práticas que viessem a melhorar seus resultados como: anotações, registros, controle leiteiro, busca de informações, planejamento e começou a se motivar novamente. Aplicou a ferramenta da qualidade de análise e solução de problemas, identificando as principais causas, buscando a solução dos problemas. Ficou com metas estabelecidas para os próximos 10 anos, bem como o plano de ação elaborado”, ressalta satisfeito o consultor do Sebrae SC, Ivan Brustolin.

Os resultados das boas práticas de produção implantadas até agora são significativos: o aumento da produção de leite e da qualidade do produto. Os parâmetros de qualidade do leite foram melhorados, com a CCS (contagem de células somáticas) do leite passando de 622 para 500 e a CBT (contagem bacteriana total) reduzindo de 200 para 37, e por consequência, diminuindo pela metade o número de vacas com mastite - uma das enfermidades mais comuns em vacas leiteiras, que acarreta prejuízos significativos ao produtor.

Na área de sustentabilidade, a empresa implantou uma composteira e esterqueira, passou a dar destinação correta às embalagens de medicamentos e agrotóxicos, instituiu métodos de proteção de água e recebeu uma licença ambiental. Além dos resultados econômicos, ambientais e de qualidade do produto, a empresa passou a ter colaboradores trabalhando com satisfação e melhor remuneração, participativos na comunidade e também a dar maior atenção aos

ANTES



DEPOIS



técnicos da cooperativa, cumprindo na prática o que foi planejado.

“O resultado é visível. Com algumas atitudes e força de vontade, saímos de uma produção de 4.800 litros para 10.000 litros/mês, estamos voltando a nos estabilizar e alteramos as nossas principais atividades para a bovinocultura de leite e a avicultura de corte”, comemora Nunes.

Resultados significativos também alcançaram a empresa rural Cremonini, de Jardinópolis (SC). Antes da implantação do Programa Gestão da Qualidade, a empresa apresentava muitos problemas. Com a qualidade do leite entregue, a baixa lucratividade na atividade leiteira com custos elevados, a correção do solo não estava sendo realizada com eficácia. Na atividade da avicultura, a compostagem para carcaças de aves mortas estava fora dos padrões legais exigidos pelos órgãos

competentes, havia problemas frequentes de perdas de animais por falta de energia elétrica ou quedas no fornecimento de energia por problemas nos processos de apoio. A empresa rural não agia proativamente em relação à preservação dos recursos naturais.

Além disso, não tinha a identidade da empresa definida, não haviam pensado na Missão, Visão de Futuro e Valores definidos, não havia planejamento estratégico nem metas traçadas, não elaboravam planos de ação, não estavam atentos à avaliação dos clientes em relação aos produtos entregues, não havia o cuidado necessário com matas ciliares e nascentes, bem como com o manejo de solo. Poucas informações eram utilizadas de forma organizada para a execução das atividades, não havia padronização do trabalho para as duas atividades da empresa, nem muitos cuidados com segurança no trabalho. O Programa De Olho havia sido implantado mas não mantido, os controles financeiros estavam sendo realizados de forma parcial e os resultados não eram comparados.

ANTES



DEPOIS



ANTES



DEPOIS



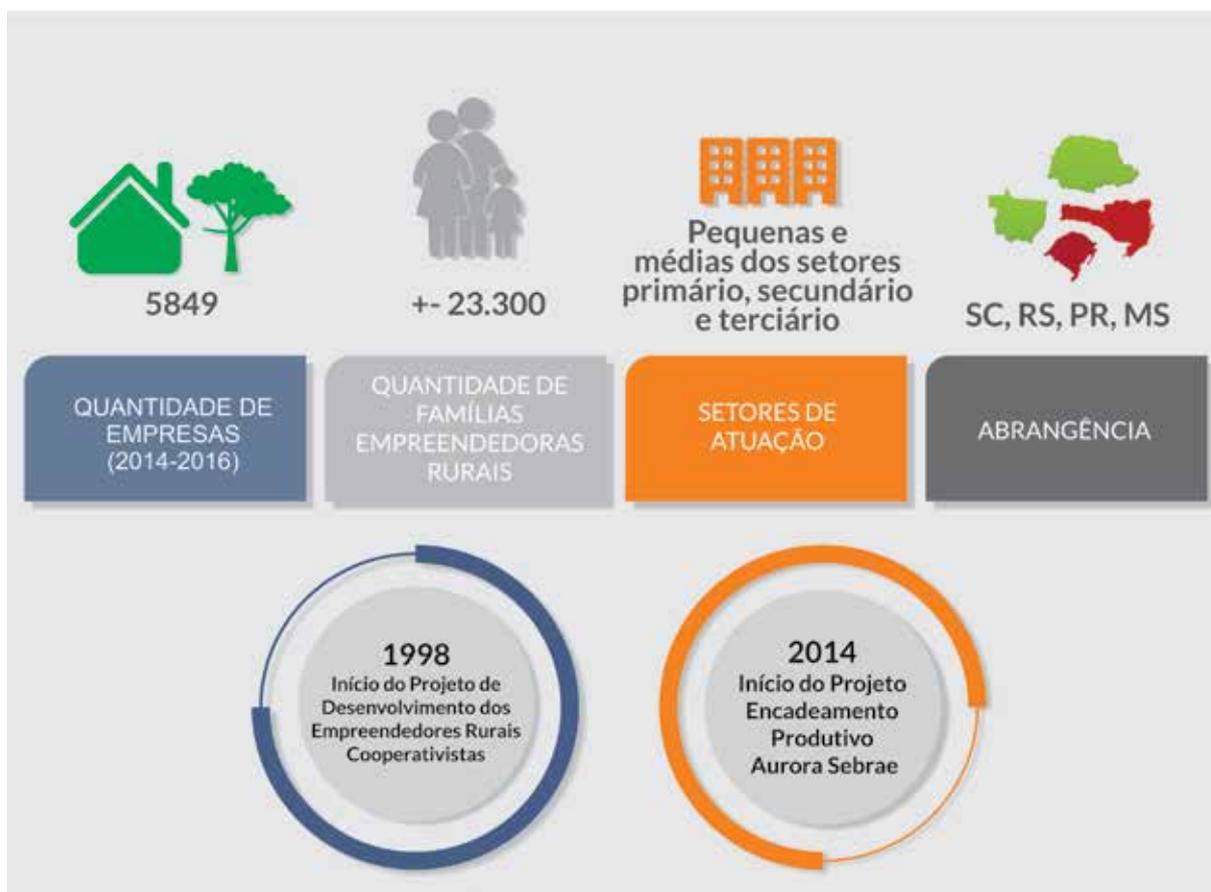
“Para nós foi um marco participar do QT Rural, a família ficou mais unida na busca dos resultados e metas da propriedade, nosso filho está mais comprometido com os números, mais participativo. Estamos revisando o Programa De Olho, melhorando os resultados no aviário e na qualidade do leite, que traz melhoria nos lucros. Estamos mais próximos dos nossos clientes, com um bom relacionamento. Preservamos matas ciliares e melhoramos muito nosso relacionamento familiar. Pra nós foi excelente”, pontua o empreendedor rural Anderson Cremonini.

A empresa está situada numa área de 24,2 ha e desenvolve como principais atividades a avicultura em sistema de integração com a Cooperativa Aurora, com capacidade para 18.000 aves e produção de leite em 8 hectares. O plantel está constituído por 15 vacas das raças Holandesa e Jersey, com um total de 34 animais entre novilhas, vacas, bezerras e alguns animais para consumo da família.

Ao participar do programa a empresa realizou o seu planejamento estratégico, definindo sua missão, visão de futuro e valores e constituindo o seu mapa estratégico. Os resultados deixaram todos muito satisfeitos. A produção de leite aumentou em 140 litros por mês, aumentando o lucro e diminuindo os custos. Os controles gerenciais estão mais detalhados, há indicadores para auxiliar na tomada de decisões.

“A Empresa Rural Cremonini evoluiu muito em todos os critérios. Na qualidade do produto, houve melhoria da qualidade do leite, com ações importantes que geraram resultados positivos, como redução da CCS e CBT, aumento da Gordura e proteína. Houve melhora no relacionamento com os clientes, evidenciado na reforma da

compostagem das aves e aquisição de gerador para garantir o abastecimento de energia elétrica, sendo que esta foi uma solicitação do cliente, que traz benefícios para ambas as partes. Na atividade leiteira, a empresa rural se aproximou do técnico para implantar agricultura de precisão, ou seja, corrigir o solo das pastagens de forma mais detalhada e eficiente. Na parte econômica, houve melhoria do lucro nas duas atividades. Na parte ambiental, foi preservada a mata ciliar, com cerca, para evitar o acesso dos animais ao córrego. Em relação ao bem estar social, os principais avanços foram no relacionamento familiar, com maior união da família e envolvimento maior do sucessor nos negócios e administração da empresa rural,” comemora a consultora do Sebrae SC, Karla Szymanski.



EMPRESAS APERFEIÇOAM SEUS SERVIÇOS, CUMPRINDO EXIGÊNCIAS DA EMPRESA ÂNCORA

A cadeia de valor é muito importante dentro de qualquer Projeto de Encadeamento Produtivo, por isso sentiu-se a necessidade de capacitar outros fornecedores da cadeia, ampliando o projeto para o setor secundário e terciário e trabalhando elos importantes das cadeias da Aurora Alimentos.

O SICOOB, parceiro do projeto, tem ajudado – e muito – na mobilização para a captação de novos integrantes destes setores para o projeto, através da promoção de rodadas de negócios.

As pequenas empresas recebem qualificação e consultorias- focadas na melhoria da gestão, tecnologia de produção, processos de inovação e de menor impacto ambiental. Com o apoio do Sebrae SC cada empresa participante aperfeiçoa seus serviços, cumpre exigências, condições e critérios demandados pela empresa âncora Aurora Alimentos. Com este novo padrão de atendimento, micro e pequenos negócios podem se inserir de forma competitiva na cadeia de valor das grandes empresas gerando benefícios mútuos.

O público-alvo é constituído por empresas de pequeno porte e microempresas que já fazem parte da cadeia de valor da Cooperativa Aurora Alimentos, ou têm potencial para se inserir nessa cadeia.



O programa busca diminuir a assimetria de produtividade entre pequenas e grandes empresas em uma mesma cadeia de produção. Com o apoio do Sebrae SC, cada fornecedor aperfeiçoa seus serviços, cumpre exigências, condições e critérios demandados pelas grandes compradoras.

Foi assim com a empresa BRGTI Gestão e Tecnologia Inteligente Ltda ME, que atua no setor serviços direcionados às indústrias de grande porte. Seus principais produtos são software RP e equipamentos de segurança como detectores de fumaça, gases, entre outros agentes que possam causar riscos aos trabalhadores. Apesar de ter iniciado há pouco neste segmento de produtos, ela representa grandes empresas já consolidadas no mercado nacional e foca seu atendimento nas agroindústrias e grandes corporações.

Através das ações do programa de Encadeamento Produtivo, a empresa detectou oportunidades de melhoria da gestão interna, principalmente no que diz respeito aos controles de indicadores de resultados internos, além de melhorias nos processos de produção. A participação no curso *Gestão Financeira Na Medida* resultou na visualização de uma forma mais organizada dos números da empresa, principalmente no que diz respeito aos gastos dos sócios em viagens e a lucratividade em relação às vendas de cada sócio. Estes resultados foram decisivos na redefinição da empresa, levando a saída de um dos proprietários. Com a formação de uma nova sociedade, a empresa teve aumento do faturamento e da lucratividade.

A participação no curso *Planejamento Estratégico Na Medida* também trouxe grandes benefícios. Através do conhecimento adquirido nele, a empresa alterou a sua forma de posicionamento no mercado, delimitando melhor o seu público-alvo

Os cursos *Marketing Na Medida*, *Lidere sua Equipe de Trabalho*, *Como Administrar Crédito e Cobrança* e *Gestão Estratégica de Vendas* resultaram na formação de parcerias com outras empresas do projeto Encadeamento Produtivo para a venda dos seus produtos e aquisição de serviços e produtos.

“Os cursos, além de aprimorar o conhecimento, foram decisivos para o futuro da nossa empresa”, pontuou o empreendedor Fábio Luiz Furtado.

A participação em feiras, como a Mercoagro e a Itaipu Rural Show, foram fundamentais para aumentar a rede de relacionamentos com foco em vendas, divulgar a empresa e ter acesso aos responsáveis pelas compras de empresas pontuadas como público-alvo da BRGTI. “Através de uma sessão de negócios, por exemplo, consegui conversar com o responsável de uma empresa que tentei sem sucesso acessar em outras oportunidades, obtendo abertura para negociar posteriormente”, falou Fábio. “Foi de extrema importância a parceria com o Sebrae SC através do Projeto Encadeamento Produtivo para iniciarmos os contatos com empresas que hoje são clientes e abrem novas portas para nós”, acrescentou.

Com a execução do plano de ação, a BRGTI obteve melhorias em todos os quesitos pontuados com “oportunidades de melhorias no diagnóstico inicial: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade e Meio Ambiente, Pessoas, Processos, Informações e Conhecimento.

Outra empresa que obteve resultados relevantes em decorrência da realização das ações do Projeto Encadeamento Produtivo foi a Sempre Mais Sistemas. Ela foi gerada na incubadora da UnoChapécó e atua no setor de serviços diretamente relacionado à cadeia produtiva do leite, tendo como principal produto um software para gestão da produção de leite nas propriedades rurais.

Na fase de diagnóstico a empresa apresentou inúmeras oportunidades de melhoria da gestão interna e também de mercado, apontando para um trabalho de melhor visibilidade da marca e inserção de forma mais consistente dos produtos no mercado,



buscando principalmente grandes parceiros na comercialização.

A empresa participou de alguns cursos ofertados pelo projeto. O curso de *Planejamento Estratégico* resultou em uma nova perspectiva para a empresa, alterando o DNA da empresa, iniciando com a reestruturação da marca e a abertura para abranger uma maior gama de clientes e mercados a longo prazo. O planejamento efetuado mostrou outros pontos de melhoria, resultando em novas metas e objetivos.

Mas foi no curso *Gestão Financeira* que a proprietária tomou uma decisão até então difícil de ser tomada: largou o emprego de gerente de projetos na UnoChapécó - com carteira assinada e estabilidade, para dedicar-se exclusivamente ao seu negócio. Os números mostraram que era possível a empresa crescer, faturar e lucrar mais, porém dependia de empenho e dedicação”, falou a empreendedora Taubita de Sordi.

A participação nas feiras Expoagro, Expoeste e Itaipu Rural Show foram importantíssimas, principalmente para que a empresa pudesse apresentar o software para o responsável pela política leiteira da Aurora Alimentos, que passou então a ser um grande incentivador do produto dando dicas e tentando inserir o produto em algumas filiais para testá-lo.

Este contato também gerou uma demanda, que ainda está em estudo, de implantação do software para teste em várias propriedades rurais produtoras de leite ligadas à Aurora e suas cooperativas. Foi identificado que o produto tem potencial para ser trabalhado na grande maioria das propriedades da região oeste catarinense. “Pretendo fortalecer ainda mais estas parcerias com o Sebrae SC e a Aurora para melhorar a vida das propriedades produtoras de leite”, finaliza Taubita, satisfeita pelos excelentes resultados obtidos com sua participação no projeto de Encadeamento Produtivo.

EMPRESÁRIOS ELABORAM ESTRATÉGIA E PLANO DE AÇÃO VISANDO A SUSTENTABILIDADE NO SEU NEGÓCIO

Um tema cada vez mais importante no mundo dos negócios, a Sustentabilidade, é um dos objetivos do projeto. Para preparar as empresas rurais a atender esta demanda foi criado o curso Sustentabilidade Aplicada em Empresas Rurais. Esta capacitação está dentro da trilha de aprendizagem do projeto que se inicia com o curso De Olho na Qualidade, passando pelo Qualidade Total Rural, Times de Excelência e, por último, a Sustentabilidade.

O mesmo é dividido em três encontros que trabalham a conceituação, os cenários, as tendências e os referenciais da sustentabilidade, além das possibilidades de melhoria perante as exigências de mercado.

Neste contexto, o empresário rural é orientado a desenvolver competências de natureza cognitiva, atitudinal e operacional, conhecendo o conceito de sustentabilidade e sua aplicabilidade como forma de obter vantagens competitivas, percebendo a importância da sustentabilidade na cadeia de valor e predispondo-se a ações específicas de responsabilidade socioambiental. Posteriormente, já na abordagem operacional, ele é conduzido de forma a coletar dados acerca das ações já praticadas e as possibilidades de melhoria para minimizar seus impactos negativos e aumentar os positivos, considerando as três dimensões da



sustentabilidade (ambiental, social e econômica), além de elaborar estratégia e plano de ação visando a sustentabilidade no seu negócio.

Para reforçar ainda mais o tema com as empresas rurais, a Aurora Alimentos desenvolveu um programa chamado “Propriedade Rural Sustentável”. O objetivo é desenvolver os cooperados de maneira que atinjam níveis de sustentabilidade nas suas cadeias produtivas envolvendo os processos de gestão e meio ambiente, gerando certificação nas propriedades rurais. As capacitações no Campo – De Olho na Qualidade, Gestão da Qualidade, Times da Excelência e Sustentabilidade, são requisitos para participar do programa.

O tema Sustentabilidade também é abordado com as empresas urbanas através do curso “Sustentabilidade aplicada em Pequenos Negócios”. Esta capacitação propicia condições



para que os participantes conheçam o conceito de sustentabilidade, a compreendam como um meio de obter vantagens competitivas e maior rentabilidade.

As empresas são incentivadas a adotarem os princípios da sustentabilidade e elaborarem

estratégias e planos de melhoria visando a sustentabilidade de seus negócios.

Assim como na área rural, o curso para as empresas urbanas também possui 12 horas de duração divididas em três encontros com temas específicos para cada um.

DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE NOS PEQUENOS NEGÓCIOS

ADOTAR OS PRINCÍPIOS DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DÁ LUCRO E É REALIDADE TAMBÉM PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS.

Ser sustentável é reduzir desperdícios, ampliar o valor financeiro da sua empresa, promover o bem-estar das pessoas envolvidas e contribuir para o meio ambiente, promovendo um mercado mais justo e competitivo.

Mais do que cuidado com o meio ambiente, a sustentabilidade é uma postura da empresa, cada vez mais exigida como fator de competitividade. Para isso, o **Centro Sebrae de Sustentabilidade** apresenta as "Dimensões para a Sustentabilidade nos Pequenos Negócios".

NOS INFOGRÁFICOS DESSA SÉRIE, VOCÊ CONHECERÁ AS DIMENSÕES CAPAZES DE CONDUZIR O SEU NEGÓCIO A UMA POSTURA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL, ECOEFICIENTE E MUITO MAIS RENTÁVEL.

É CHEGADA A HORA DE TRANSFORMAR NEGÓCIOS. VOCÊ ACEITA ESSE DESAFIO?

REDAÇÃO: Jéssica Ferrari
REVISÃO E EDIÇÃO: Isabela Rios e Renata Taques
DESIGN: Anderson Araujo/Heyboo Design Studio



PRÁTICAS DIFERENCIADAS SÃO RECONHECIDAS COM PRÊMIOS

Foi no ano de 2008 que o Sebrae SC e a Cooperativa Central Aurora Alimentos resolveram criar uma premiação para valorizar os melhores empresários rurais. Para tanto, com o apoio da Fundação Aury Luiz Bonadese, buscaram como executor o Movimento Catarinense da Excelência (MCE), além dos parceiros do Projeto de Encadeamento Produtivo, englobando através dessas entidades as premissas de valorização do ser humano e respeito ao meio ambiente com as de promoção da competitividade e disseminação da excelência em gestão. Desta forma nasceu o Prêmio Empreendedor Rural Cooperativista (PERC) – Troféu Aury Luiz Bonadese, em reconhecimento ao desempenho de empresários cooperados que adotaram práticas diferenciadas, melhorando a qualidade de vida e a renda da empresa rural sem agredir o meio ambiente.

As famílias rurais que fizeram parte do Programa Qualidade Total Rural participam do prêmio e a avaliação dos empresários candidatos ocorre com a adoção de um diagnóstico que avalia a gestão pela qualidade praticada pelo empresário rural e pelos resultados de sua propriedade.



Critérios de avaliação do PERC Rural:

Liderança – como o empresário rural lidera sua propriedade, levando-a ao sucesso

Estratégias e planos – como é planejado o dia a dia e o futuro da propriedade rural

Clientes – como é o relacionamento com os consumidores

Sociedade – como é o relacionamento com o meio ambiente e com os demais empresários rurais na prática do cooperativismo

Informações e conhecimento – como as informações são utilizadas na condução da propriedade

Pessoas – como é o relacionamento com as pessoas que trabalham na propriedade

Processos – como as atividades do dia a dia são executadas e acompanhadas

Resultados – resultados e ganhos da propriedade

São levados em consideração os critérios de liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Os empresários vencedores podem ser reconhecidos em cada Cooperativa Singular e na Cooperativa Aurora através dos mesmos critérios que as ranqueia nas faixas Bronze, Prata e Ouro. A premiação ocorre a cada dois anos e pelos significativos ganhos, faz parte do projeto de Encadeamento Produtivo.

O PERC tem se constituído numa importante ferramenta de motivação e até mesmo uma saudável competição entre os empresários rurais cooperados, que buscam atingir níveis de excelência em seus negócios. Ele tem levado os seus participantes a alcançarem níveis de gestão antes nunca vistos no campo. Na edição de 2015



do PERC participaram oito das treze cooperativas filiadas ao Sistema Aurora, com 200 propriedades, onde 40 foram visitadas, 24 classificadas e destas saíram as premiadas.

A premiação que serviu de inspiração para o desenvolvimento do PERC foi o MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, uma iniciativa do Sebrae com o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e Gerdau, com apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Desta, o Sebrae SC tem orgulho de apontar que participantes do projeto de encadeamento produtivo do Sistema Aurora estão entre os finalistas nacionais nas últimas três premiações.

A Empresa Rural Irmãos Giacomini, que atua com foco para a bovinocultura leiteira, além de conquistar o 1º lugar estadual no Prêmio MPE Brasil na categoria Agronegócio, obteve o reconhecimento nacional na categoria Destaque. Planejada, estruturada, organizada e com uma gestão moderna que permite cumprir a missão de produzir com qualidade e com respeito ao meio ambiente, assim pode ser definida a empresa após participar do projeto “Encadeamento Produtivo: Aurora Alimentos – Sebrae SC: suínos, aves e leite”. Localizada às margens do Rio Chapecó, a propriedade conta com área total de 33,3 hectares, 26 ha destinados para a atividade leiteira e o restante para proteção ambiental. O plantel atual é formado por 102 animais – 40 vacas em

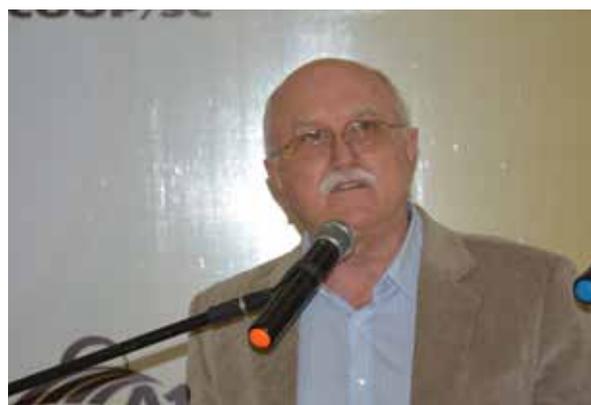
lactação, nove animais no período seco, 28 novilhas e 18 bezerras. O volume médio diário de leite produzido é de mil litros, com boas perspectivas de crescimento para os próximos anos. A evolução genética do rebanho é feita por meio de acasalamento genético dos animais desde 2016, usando os melhores reprodutores à disposição no mercado. Neste ano foi implantado um projeto de transferência de embrião na propriedade com genotipagem dos animais e identificação das futuras doadoras de oócitos.

“Com isso, todas as fases de cria e recria são acompanhadas de perto e dentro dos padrões exigidos pela raça. Buscamos constantemente o aperfeiçoamento para nos tornarmos referência catarinense em produção e venda de genética da raça holandês”, enfatiza o produtor rural Zeldo Giacomini.

Já o empresário rural Alcimar Santin, produtor de leite, foi o segundo colocado nacional do MPE Brasil – categoria Agronegócio, no ano de 2014. “A premiação foi uma grande conquista, pois proporcionou maior valorização da empresa como segunda melhor no País e das pessoas que trabalham nela. Se não tivéssemos a oportunidade de participar dos cursos oferecidos pelo Sebrae SC e pela Cooperalfa, não teríamos chegando onde



estamos. Com as avaliações dos consultores do Sebrae SC e dos técnicos da Cooperalfa, pudemos perceber onde estavam os nossos pontos fracos, além de verificar oportunidades de melhoria”, pontua Alcimar, da Empresa Rural Santin.



A BUSCA PELO LEITE PERFEITO COM A CRIAÇÃO DO MODELO GENÉTICO AURORA

A produção de leite tem uma curiosidade que poucas pessoas conhecem. O leite é composto 87% de água e o restante de elementos sólidos. Estes últimos são determinantes para adição de valor no seu processamento. Em virtude disso, a indústria remunera mais o leite com maior quantidade de sólidos.

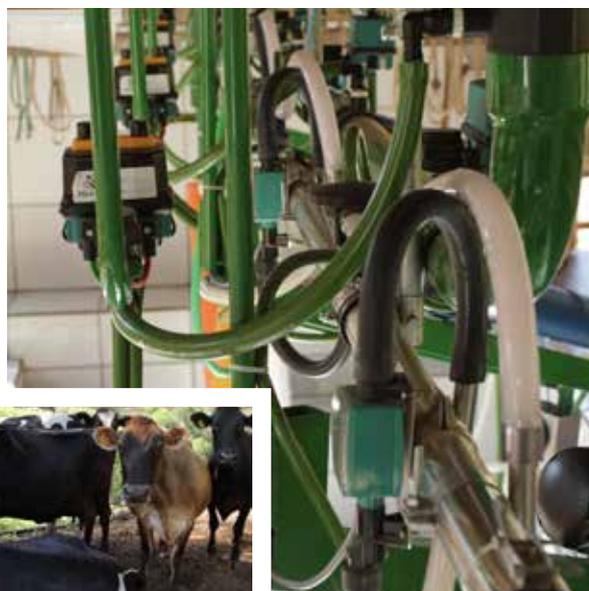
Através do Projeto de Encadeamento Produtivo, houve a identificação de que o leite produzido na região oeste catarinense não estava atingindo os valores desejados de qualidade em relação à quantidade de sólidos totais. Uma das causas detectada foi justamente a pureza das raças das vacas leiteiras, que somente pode ser atestada com a realização de estudos genéticos.

Com a consultoria tecnológica do Sebrae, foi planejada a realização de um mapeamento genético do gado leiteiro das empresas rurais atendidas pelo projeto com dois objetivos principais: atender os requisitos da indústria e do mercado através da melhoria e correção genética do rebanho, e como consequência aumentar a rentabilidade dessas propriedades. Competitividade, sustentabilidade e inovação foram os focos estratégicos da ação.

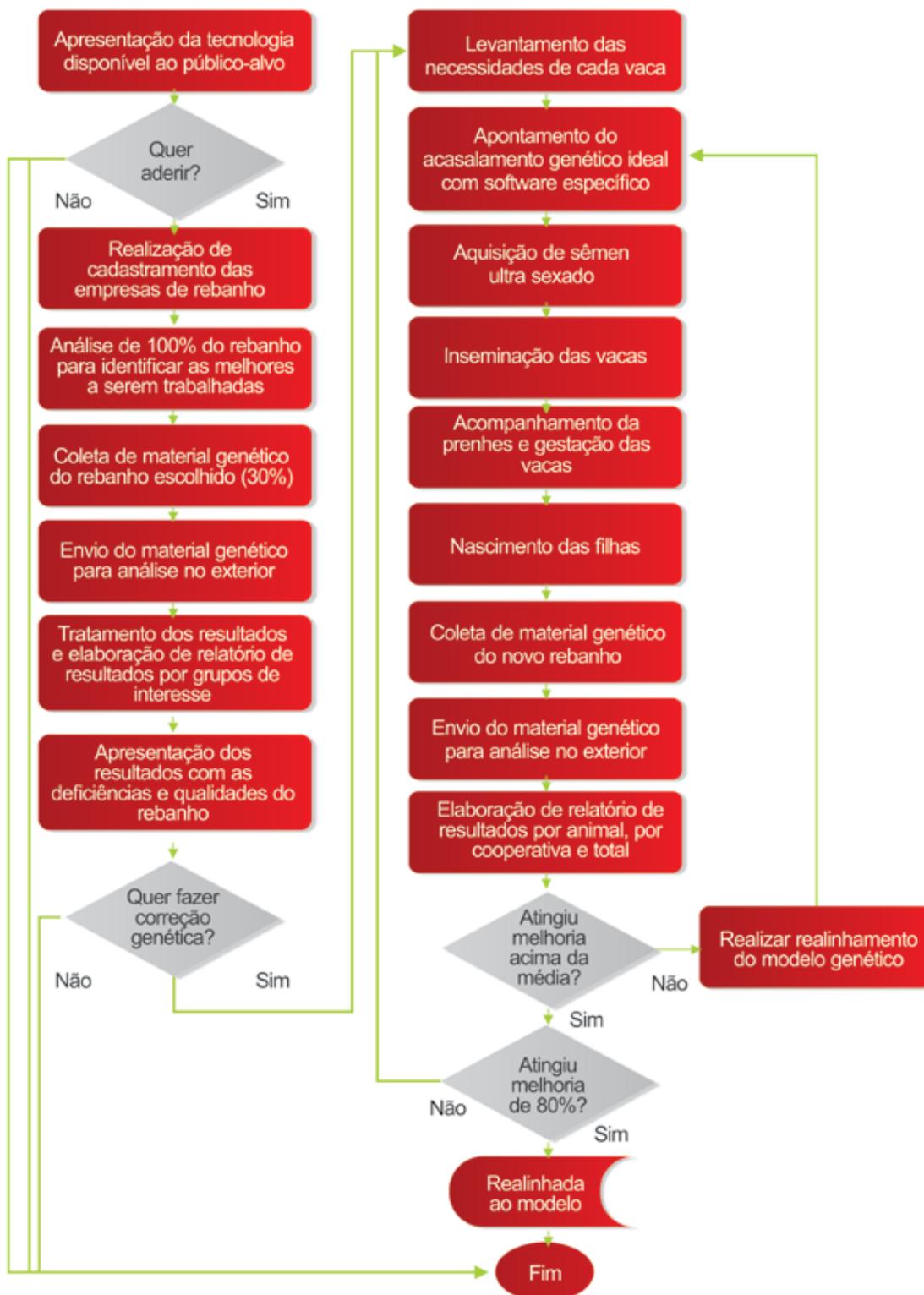
Entrou em cena o Sebraetec, apoiando a criação do modelo genético Aurora, com a indução, coordenação e aporte financeiro para a implantação de programas de melhoramento genético. O DNA de 2,5 mil vacas de 200 produtores associados ao sistema Aurora foi mapeado em laboratórios especializados dos Estados Unidos. Além da fertilidade, vida produtiva, produção de leite e genes deletérios, foram identificadas outras 90 características que evidenciaram os pontos fracos e fortes do rebanho da região e que serviram de base para orientações de quais características precisariam ter os touros para cruzamentos que viessem a corrigir os pontos falhos iniciais.

Além da busca do DNA perfeito para as características da região com a identificação da dosagem exata de quanto de alimento o animal tem que consumir para a produção de leite (levantamento custo/benefício), a ação teve um desdobramento que gerou uma economia significativa de cerca de 12 milhões de reais. Isso por que na análise do rebanho foram identificadas 15 anomalias genéticas especificamente nas fêmeas, responsáveis diretamente por um grande número de abortos e de contaminação de novas fêmeas. O resultado foi uma redução de 92% nos índices de abortos, somente no período de abril de 2015 a março de 2016.

Do total de animais analisados, 190 foram escolhidos como os ideais. O objetivo é tornar estas vacas doadoras de óvulos, que serão fertilizados em laboratórios – por meio da fertilização in vitro (FIV) – e darão origem a embriões, que serão gestados por uma vaca barriga de aluguel. Dessa forma, é possível acelerar o melhoramento genético dos animais futuros. Em condições naturais, uma matriz gera um bezerro por ano, número que pode saltar para 50, com o emprego da FIV.



FLUXO QUE DEMONSTRA O PROCESSO SEGUIDO PARA SE ATINGIR O RESULTADO DESEJADO



UNIÃO DE TODOS OS ENVOLVIDOS FAZ DO PROGRAMA UM SUCESSO

O fator primordial do sucesso do Projeto Encadeamento Produtivo Aurora Sebrae é a importância que todos os envolvidos dão para o mesmo. A união dos produtores, cooperativas, diretoria da empresa âncora e entidades parceiras em torno do projeto faz com que ele aconteça e gere resultados transformadores.

O sistema cooperativo é fundamental para o projeto, além do papel relevante de cada entidade parceira como o Senar/SC, Sescop/SC, Sicoob, Fundação Aury Luiz Bodanese, Cooperalfa, Itaipu, Auriverde, Coolacer, Copérdia, Caslo, Cooper A1, Coopervil e Coopercampos, Camisc, Cocari, Cotrel, Coasgo e Cooperativa Central Aurora Alimentos.

Um Comitê Gestor se reúne para tratar de Boas Práticas, trazendo as oportunidades de melhorias e encaminhando as soluções para minimizar os gargalos do projeto ao longo da sua execução. As cooperativas do Sistema Aurora que participam do projeto possuem um coordenador de qualidade, que operacionaliza e monitora sua diretoria das demandas e resultados das ações planejadas. A Cooperativa Aurora coordena a relação entre as cooperativas e interage também com os demais apoiadores do projeto, que são Senar/SC, Sescop/SC e Sicoob/SC. Os resultados geram confiança e os parceiros promovem equilíbrio com o cumprimento das suas responsabilidades, que é fator de diferenciação e longevidade do projeto.



Hoje o Projeto Encadeamento Produtivo Aurora Sebrae SC tornou-se referência nacional, tanto pela parceria quanto pelos substanciais resultados alcançados. Por isso recebe missões de outros Sebraes/UFs, cujos técnicos vêm conferir e entender os processos da iniciativa, para que possam ser replicados nos outros estados. Esta ação está totalmente alinhada com o foco estratégico do projeto "Rede de aprendizado". As últimas missões recebidas foram as da Paraíba, Mato Grosso e Acre.

O gerente da área de indústria e coordenador do Encadeamento Produtivo no Mato Grosso, José Valdir Santiago Junior, explicou que a intenção é expandir a área de agronegócio no Sebrae MT a partir do modelo do Encadeamento Produtivo que já existe em Chapecó há mais de 18 anos. "Santa Catarina tem um modelo excepcional e esta experiência é essencial", ressaltou. "Conhecer o EP a partir da referência da Aurora – que possui um modelo similar ao pretendido no MT, voltado ao setor de leite – é um modelo de governança, características, resultados e, principalmente, no que se refere à relação entre a cooperativa e o produtor", relata o gerente de agronegócio do Sebrae MT, Ricardo William Santiago. O maior objetivo, segundo Santiago, é entender e potencializar os benefícios aos produtores que participam do EP e replicar o modelo para que também seja exitoso no Mato Grosso.

A coordenadora setorial do Encadeamento Produtivo no setor de agronegócio, Andrea Restrepo,



acompanhou a missão realizada pelo Sebrae AC e enfatizou a importância da missão, ao realçar que o Sebrae do Acre implementará o projeto no segmento de suínos e aves. “O objetivo é que o Sebrae SC compartilhe conhecimentos sobre a experiência no Estado para a construção de um projeto centrado, com base nos resultados obtidos aqui. O público-alvo no Acre é formado por 100 empresas, 60 do segmento de aves e outras 40 do setor de suínos”. O diretor das empresas âncoras, situadas na região do alto Acre (Acreaves e Dom Porquito); Luiz Fernando Portolez, lembrou que o Sebrae do Acre apresentou o projeto catarinense e sugeriu a implementação da iniciativa. “Os resultados que estamos observando em Santa Catarina são maravilhosos. O Estado tem grande potencial no cooperativismo, principalmente nas áreas em que atuamos no Acre - suinocultura e avicultura. O projeto é fantástico. O volume de produção e o número de cooperados de SC são maiores, mas podemos implementar as ações de acordo com a nossa realidade e obter resultados positivos”.

Da comitiva do Sebrae da Paraíba estiveram o gerente da Agência Regional de Sousa (PB) João Bosco da Silva, o gestor do Projeto Encadeamento Produtivo do Sebrae PB Rodrigo Gurgel, o coordenador de qualidade e Política Leiteira do Sebrae PB Wesley Santos e o empresário Marcos Guedes, do Isis Laticínio Belo Vale - empresa âncora do projeto na Paraíba. “Estamos investindo na área do leite e nosso objetivo é conhecer a forma com que o Encadeamento Produtivo vem sendo trabalhado em Santa Catarina para seguirmos o exemplo e obter êxito neste projeto que está em fase inicial na Paraíba”, enfatizou o gerente regional João Bosco da Silva.

O empresário Marcos Guedes destacou as expectativas de fazer um trabalho promissor. “Nosso propósito é obter produtos que conquistem nossos consumidores. Nossa intenção é conhecer aspectos de

funcionalidade do projeto, pois observamos que Santa Catarina vem desenvolvendo um trabalho fantástico. Nossa produção vem crescendo e acreditamos que o Encadeamento Produtivo represente o desafio de produzir mais e melhor, gastando menos”.

As parcerias são de extrema importância ao longo da cadeia produtiva. A qualidade, produtividade e competitividade que se buscava em outros tempos de forma individual, deu vazão a um sistema de cooperação dos diversos complexos produtivos (cadeias produtivas), colocando toda essa gigantesca estrutura à disposição dos mercados de fatores de produção (empresas) e consumidores finais (clientes). Esse modelo também é compartilhado dentro de um programa de encadeamento produtivo, envolvendo uma rede de instituições em que, cada um na sua área, caminha para a mesma finalidade.



RESULTADOS QUE TRANSBORDAM FRONTEIRAS, AÇÕES E RESULTADOS

As ações realizadas no decorrer desses 18 anos de totalidade do projeto (passando de Programa de Desenvolvimento de Produtores Rurais Cooperativistas para Encadeamento Produtivo Aurora Alimentos - Sebrae SC: suínos, aves e leite), determinaram que os resultados previstos inicialmente tenham transbordado com ganhos indutores do desenvolvimento territorial, além do setorial.

O Projeto Propriedade Rural Sustentável criado pela Aurora Alimentos, o Programa Mais Leite Saudável, o Prêmio Empresa Cidadã e o Projeto de Consolidação da Rota de Integração do Leite na Faixa de Fronteira do Estado de SC do Plano de Desenvolvimento e Integração Fronteiriço do estado foram os mais relevantes resultados que extrapolam aos planejados inicialmente.

Programa Propriedade Rural Sustentável criado pela Aurora Alimentos.

O programa vem ao encontro de todo o esforço do Sebrae SC na mobilização para a participação em cursos com conteúdo programático essencial para atingir os resultados substanciais do projeto de encadeamento produtivo.

O programa Propriedade Rural Sustentável Aurora foi lançado com a finalidade de desenvolver os cooperados de maneira que atinjam níveis de sustentabilidade nas suas cadeias produtivas envolvendo os processos de gestão e meio ambiente, além de gerar certificação das propriedades rurais.



Os empresários rurais que desejam ser certificados pela Aurora no contexto deste programa deverão ter concluído e mantido os resultados atingidos em decorrência de sua participação nos cursos De Olho na Qualidade e Gestão da Qualidade Total (QT Rural), além de outros ministrados pela própria âncora.



Programa Mais Leite Saudável

Este programa também valoriza os cursos aplicados pelo Sebrae SC, De Olho na Qualidade Total e Gestão da Qualidade Total, ao serem colocados pela Cooperativa Aurora como evidências para pleitear a aprovação de um projeto no marco deste Decreto de nº 8.533 de 2015, chamado como Programa Mais Leite Saudável.

O programa possibilita o pleito da indústria ao desconto de créditos presumidos da Contribuição para o PIS/Pasep e da COFINS em relação à aquisição de leite in natura utilizado como insumo, na produção de produtos destinados à

alimentação humana ou animal classificados nos códigos da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) mencionados no caput do Art. 8º da Lei nº 10.925, de 23 de julho de 2004. Se for aprovado, haverá uma significativa redução de impostos de cerca de 1 milhão de reais por mês.

Prêmio empresa cidadã

Pela expressão dos resultados do Programa Encadeamento Produtivo Aurora Alimentos, a Aurora conquistou o título de Empresa Cidadã da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing de Santa Catarina (ADVBS/SC), na categoria participação comunitária. Há 18 anos o Prêmio Empresa Cidadã é o reconhecimento das iniciativas de empresas catarinenses que trabalham voltadas para um modelo sustentável de desenvolvimento, provam que é possível alcançar resultados com responsabilidade social, além de inspirar e incentivar outras empresas a fazerem o mesmo. Os cases inscritos são avaliados por uma comissão julgadora formada por membros da ESPM- Sul (Escola Superior de Propaganda e Marketing) levando em conta a relevância da iniciativa, originalidade do projeto, o resultado, o benefício e alcance do mesmo.

Plano de Desenvolvimento e Integração Fronteiriço de Santa Catarina: Projeto Consolidação da Rota de Integração do Leite na Faixa de Fronteira do Estado de Santa Catarina

A existência do Projeto Encadeamento Produtivo na região oeste de Santa Catarina foi fundamental para que a cadeia de leite e a região oeste do estado de Santa Catarina fossem contempladas com o projeto denominado “Consolidação da Rota de Integração do Leite na Faixa de Fronteira do Estado de Santa Catarina, Contemplando a Construção e Estruturação do Núcleo de Ciência, Tecnologia e Inovação do Leite”, aprovado pelo

Ministério da Integração Nacional, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR).

Ele irá disponibilizar aproximadamente R\$ 15 milhões para a construção do Núcleo de Ciência, Tecnologia e Inovação do Leite no campus de Pinhalzinho (SC) da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc).

O mesmo prevê a construção de um laboratório para análise da qualidade do leite, a criação de uma indústria de lácteos em escala piloto e um laboratório de pesquisa e inovação.

O transbordamento de resultados do Programa é fator de satisfação para todos os envolvidos pois representa o comprometimento, a dedicação e a assertividade na condução do mesmo. “Sabemos o quanto todos os parceiros se empenharam na busca de resultados sólidos e transpor os objetivos iniciais evidencia o quanto se dedicaram para isso”, ressalta Josiane Minuzzi, gestora estadual do Encadeamento Produtivo em Santa Catarina.

O trabalho eficaz desenvolvido ao longo desses 18 anos fez com que a região oeste de Santa Catarina se consolidasse como um polo nacional de produção de leite, aves e suínos, dentro de um padrão de qualidade exigidos internacionalmente.

O foco das ações deste projeto de Encadeamento Produtivo foram a melhoria de processos dentro das propriedades rurais, envolvendo posteriormente toda a cadeia produtiva da Cooperativa Aurora Alimentos, buscando a excelência na qualidade.

Resultados que extrapolaram os inicialmente previstos, como estes que acabamos de apresentar, demonstram a grandeza de um projeto que uniu parceiros em prol de um único objetivo, estimulou o desenvolvimento de pequenas e médias empresas ligadas ao agronegócio e posteriormente as empresas urbanas fornecedoras de insumos das cadeias produtivas de leite, aves e suínos, ajudou a diminuir consideravelmente o índice de migração do campo na região e a gerar processos e produtos com melhorias contínuas.





