

AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS PRIVADOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA NO SETOR LEITEIRO: UM ESTUDO DE CASO DO DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA AO PRODUTOR PARMALAT

André Luiz Monteiro Novo

EMBRAPA - Pecuária Sudeste - Rod. Washington Luiz, km 234, São Carlos -SP, CP 339,
CEP.13560-970, andren@cppse.embrapa.br

José Carlos de Toledo

Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos - São Carlos -SP;
toledo@power.ufscar.br

A considerable part of the relationship problems in the agro industrial system of milk is in the interface between the productive sector and dairy industry. This work evaluates which objectives, strategies and results were obtained by the dairy industries that provide the service of technical assistance. Four large companies were assessed, two of which having international capital and the other two with cooperative character. It was observed that in the international companies, the departments of technical assistance are directly responsible for collection, quality and cost of milk. In the central cooperatives, the departments of technical assistance possess consulting character rather than executive, with prevalence of collective actions, with little diffusion of the proposals of the central over the affiliates. In order to evaluate the benefits obtained by the program of technical assistance among the producers of milk, a study case was carried out in the Department of Assistance to the Producer Parmalat (DAPP). 42 milk producers, who are supported by the DAPP, were interviewed, and indicators of technical and economical performances were evaluated for different phases, namely: T1 (the beginning of the activities of development) and T2 - (June/September 2000). The suppliers that were evaluated had an increase of 119,3% in milk production/hectare; 53,5% in milk production/cow/year; 104,2% in milk production/hand labor; and 18,8% milk production of concentrate. The average increase in the scale of production was 142,30%. The economical performance was evaluated only in T2 and, on average, the producers obtained, per liter, R\$ 0,0748 and R\$ 0,0268 of gross margin and net margin respectively. During fieldwork, it was possible to verify the existence of indirect gains for Parmalat, such as more fidelity of suppliers and improvement of the image of the company.

key words: milk; buyer-supplier relationship; technical assistance.

Introdução

O sistema agroindustrial (SAG) do leite vem sofrendo profundas mudanças estruturais desde 1991, em função da abertura comercial, da desregulamentação dos mercados e da crise nos mecanismos de apoio governamentais. Este cenário de modificações profundas é agravado pela realidade de um segmento leiteiro fracamente estruturado. Quando se compara os indicadores de produtividade nacionais com países de pecuária desenvolvida, observa-se uma grande diferença entre a realidade destes países e o longo caminho a ser percorrido pela pecuária leiteira nacional se os objetivos forem a competitividade, a autosuficiência, e a exportação de excedentes. Este caminho passará, sem dúvida, pela profissionalização de todo o sistema agroindustrial do leite.

A baixa competitividade do setor produtivo, frente aos novos desafios do mercado livre e globalizado, poderá alterar profundamente a estrutura fundiária na medida que metade dos produtores de leite, estimados em torno de 600.000, produzem menos que 50 litros/dia. Supondo a manutenção da produção anual,

1

serão necessários apenas 55.000 produtores com volume médio de 1.000 litros/dia, ou seja uma redução drástica (95%) no contingente de produtores. A exclusão de um contingente significativo de produtores de leite terá efeitos regressivos sobre sua renda, engrossando a migração rural, colaborando para o aumento dos índices de desemprego urbano (Calegar, 1998).

No entanto, o setor produtivo recebe assistência técnica de órgãos públicos e entidades privadas à muito tempo. Em estudo sobre a realidade dos pequenos e médios estabelecimentos agropecuários, Rego et al. (1998), demonstraram que apesar de todo conhecimento tecnológico existente e de 71% dos estabelecimentos atestarem serem atendidos por algum tipo de assistência técnica, a aplicação de tecnologia no setor é extremamente baixa.

O desempenho dos órgãos governamentais de extensão rural, especialmente na pecuária leiteira, tem sido insuficiente. As principais empresas compradoras de leite têm investido em departamentos técnicos de assistência, fomento e desenvolvimento para seus fornecedores.

Porém ficam as questões: quais são os objetivos, as estratégias e as ações aplicadas por estas empresas? quais teriam sido os resultados técnicos e econômicos destes programas para o produtor de leite e as conseqüências ou o retorno destes investimentos para a empresa laticinista?

Objetivos e justificativas

Os objetivos do presente trabalho são: avaliar os objetivos, estratégias e ações dos programas de assistência técnica das principais empresas do setor lácteo; analisar o desempenho técnico e econômico dos fornecedores de leite assistidos pelo Departamento de Assistência ao Produtor Parmalat; identificar os principais efeitos, diretos e indiretos, para a empresa prestadora de assistência técnica.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1997) o setor lácteo, apesar de contar com empresas multinacionais fortes e cooperativas dinâmicas, caracteriza-se pela baixa capacidade competitiva. Segundo estes autores, a origem dos problemas competitivos baseia-se principalmente na ausência de solidariedade entre o setor industrial e o produtivo, levando ao estabelecimento de relações de conflito entre fornecedores de matéria prima (leite *in natura*) e a indústria processadora.

Os problemas de relacionamento não se limitam ao âmbito das grandes empresas particulares ou de capital aberto e seus fornecedores, mas também em associações de produtores como por exemplo, empresas de caráter cooperativo. Em estudo de caso sobre uma cooperativa central de laticínios, Jank, Galan e Farina (1998), identificaram como um dos principais entraves ao crescimento da empresa analisada, a grande fragilidade existente nas relações entre cooperado, cooperativa singular e cooperativa central.

Nassar, Leme e Jank (1999) descreveram um estudo de caso de um grande laticínio argentino e destacaram como principal estratégia da empresa a reorganização de seu processo de captação de leite. Este processo provocou um sensível aumento na eficiência logística da coleta e promoveu reduções de custo. Porém exigiu um aumento de escala e conseqüente forte seleção de produtores. Neste mesmo trabalho, os autores destacaram como um dos problemas a serem contornados pela empresa, as frágeis relações entre a cooperativa central e as cooperativas singulares, assim como a instável estrutura de governança.

A dificuldade encontrada para a transferência de tecnologia em nossas condições não são diferentes das encontradas nos países de pecuária desenvolvida

no início do século, sendo necessário um estudo mais aprofundado do sistema atual com propostas de novas estratégias de assistência técnica e extensão rural. Bortoleto et al. (1997), sugerem a implementação de um programa efetivo de assistência ao produtor, considerando fundamental a existência de grupos de técnicos regionais especializados na atividade. Nessa mesma linha, Vilela (1998) identifica diversas limitações ao desenvolvimento da cadeia produtiva do setor leiteiro, entre as quais a baixa efetividade dos serviços de assistência técnica.

Existe no setor produtivo do leite uma descrença na atuação da assistência técnica e preconceito em relação à introdução de tecnologias na atividade. Uma avaliação mais profunda sobre os efeitos dos programas de assistência técnica pode auxiliar na tomada de decisão daqueles que pretendem investir de forma profissional na atividade leiteira. Da mesma forma, a identificação de benefícios para os laticínios prestadores de assistência técnica pode incentivar as demais empresas captadoras de leite a iniciarem programas de desenvolvimento de seus fornecedores ou mesmo ampliarem os investimentos nesta área.

Referencial teórico

O referencial teórico deste trabalho está baseado nos principais conceitos relacionados à Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), modelos de relacionamento cliente-fornecedor e transferência de tecnologia.

A relação cliente-fornecedor é, atualmente, um dos principais destaques dos negócios e há grande necessidade de evolução especialmente em cadeias agroindustriais em fase de consolidação, como a do leite. Em mercados sujeitos a altos níveis de concorrência, a natureza das relações de fornecimento vem sofrendo mudanças fundamentais nas últimas décadas.

Em qualquer empresa, a interação com seus fornecedores de insumos e matéria prima tem importância vital para a sua competitividade, assim como seu relacionamento com os clientes. De acordo com Merli (1994): *"Uma companhia que seja muito boa internamente, mas que tenha clientes e fornecedores medíocres, está hoje condenada ao fracasso; uma companhia que não seja muito boa internamente porém conte com excelentes fornecedores e clientes pode prosperar com sucesso"*.

Segundo este autor, as mudanças em curso posicionam-se no sentido de evolução no relacionamento cliente-fornecedor. Uma visão limitada deste fenômeno pode atribuir tal tendência à necessidade de redução de custos, melhoria da qualidade e flexibilidade devido apenas à concorrência acirrada. Contudo, se a análise for ampla e macroeconômica pode-se entender esta mudança como uma oportunidade estratégica para melhoria na capacidade de negociação da empresa obtendo vantagens competitivas.

De acordo com o modelo proposto por Merli (1994), a evolução organizacional no relacionamento cliente-fornecedor pode ser classificada em 4 níveis:

- 1º nível (abordagem convencional): prioridade aos preços, contraposição de interesses baseado em relações de força e inspeção 100%;
- 2º nível (melhoria da qualidade): prioridade à qualidade, início de relacionamento de longo prazo, redução do número de fornecedores, avaliação baseada nos custos totais da qualidade, início de auto certificação ;
- 3º nível (integração operacional): controle dos processos dos fornecedores, avaliação dos fornecedores de acordo com a capacidade nos processos, alguns

investimentos comuns em P&D, ampliação do JIT, Sistemas de Garantia da Qualidade;

- 4º nível (integração estratégica): gerenciamento comum dos procedimentos de negócio, co-design de produto com QFD (Desdobramento da Função Qualidade), parcerias com fornecedores e sistemas de gestão da qualidade integrados.

Uma particularidade que destaca-se no sistema agroindustrial do leite, é a grande diferença de poderes entre clientes e fornecedores e os constantes atritos nesta interface. São características favoráveis às indústrias compradoras: o fato de serem normalmente os únicos compradores da produção individual de cada fornecedor; a matéria prima é perecível e não diferenciada; o custo de substituição de fornecedores é baixo; em geral possuem informações sobre a demanda e oportunidades de importações; existe uma infinidade de produtores da mesma matéria prima e os fornecedores não oferecem ameaça de integração para frente.

Por outro lado, analisando-se o mercado lácteo atual, nota-se um cenário de falta de leite para abastecimento da demanda interna. No plano internacional, os estoques mundiais de leite em pó, principal item de importação, encontram-se em baixa, com preço elevado e cenário cambial desfavorável às importações. Este quadro conduz à necessidade de aumento de captação interna através do desenvolvimento de fornecedores, especialmente em volume individual de produção. Outros fatores, tais como o forte processo de granelização da coleta empreendido pelas principais indústrias laticinistas, os problemas de logística como a distância das regiões produtoras de fronteira e a estagnação das bacias produtoras tradicionais, determinam dificuldades para a gestão dos suprimentos do setor industrial do leite.

O aumento de captação através do desenvolvimento de fornecedores também tem sido problemático. Neste sentido, Slack (1993, p. 168) levanta uma questão relevante, indicando que “... **o pressuposto da maior parte dos estudos sobre o relacionamento entre clientes e fornecedores assume que os fornecedores estão sentados esperando para serem desenvolvidos.**” Para muitas empresas estes não são tão facilmente persuadidos, não por incompetência, mas porque os negócios com aquele cliente representam muito pouco em sua receita total.

Este parece ser o caso do sistema agroindustrial do leite pois é comprovada a baixa escala de produção presente no setor produtivo (média de menos de 50 litros por dia por propriedade), uma vez que grande parte dos fornecedores são apenas extratores de leite com produção fortemente sazonal, tipicamente de subsistência e pouca ou nenhuma aplicação de tecnologia. Assim, pode-se entender a dificuldade das empresas captadoras em despertarem interesse de desenvolvimento em grande parte de seus fornecedores, já que a renda gerada pela pequeno volume de leite produzido não é significativo no orçamento destas propriedades.

Metodologia

A metodologia empregada neste trabalho combina métodos qualitativos e quantitativos. Na primeira fase do trabalho de campo, foi lançado mão de uma pesquisa qualitativa para a entrevista das principais empresas do setor industrial do leite com o objetivo de conhecer os programas de assistência técnica das mesmas. O estudo multicaso utilizado neste trabalho permite uma maior abrangência de resultados não se restringindo aos dados de apenas uma empresa. Foi aplicado um questionário aberto que elucidava os seguintes pontos: histórico da assistência

técnica na empresa, recursos humanos, investimentos, objetivos, estratégias, principais ações, principais dificuldades e tendências.

Na segunda fase do trabalho, foi abordado com maior profundidade o trabalho do Departamento de Assistência ao Produtor Parmalat (DAPP). O enfoque deste estudo de caso é na quantificação e análise do desempenho técnico e econômico dos produtores acompanhados pelo DAPP. A amostra, não probabilística, foi escolhida a partir de uma técnica de amostragem por conveniência ou intencional. Foram analisados os dados de 42 propriedades rurais, denominadas Unidades Demonstrativas, na região Sudeste, Goiás e Rio Grande do Sul.

Procurou-se identificar a eficiência de utilização dos principais fatores de produção, através da análise de índices de produtividade, tais como: produtividade da terra (kg de leite/ha/ano), do capital (kg de leite/vaca do rebanho/dia), da mão-de-obra (kg de leite/homem/dia) e do concentrado (kg de leite produzido/kg de concentrado fornecido/dia). Estes indicadores foram levantados em dois momentos distintos, no início dos trabalhos de assistência técnica (T1) e no momento da pesquisa (T2). Os dados primários foram coletados pelos fornecedores e agrupados pelo DAPP. Os momentos avaliados representam a média dos dados dos últimos doze meses com e sem acompanhamento técnico.

Os indicadores econômicos avaliados foram os seguintes: margem bruta, margem líquida, custo de produção e patrimônio bruto. Com exceção do patrimônio bruto, que foi calculado em T1 e T2, os demais indicadores foram calculados somente em T2 pela ausência de dados das planilhas de custo, anteriores ao trabalho de acompanhamento técnico. A figura 1 demonstra de forma esquemática a idéia central deste trabalho.

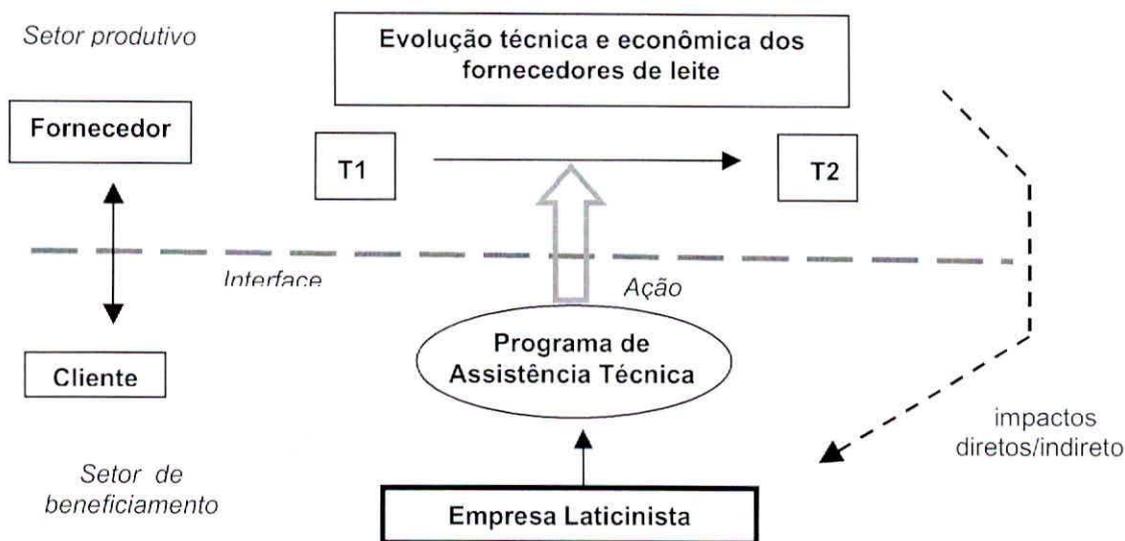


figura 1: modelo conceitual de referência

Além da análise quantitativa do desempenho técnico e econômico, aplicou-se também um questionário aberto em entrevista com os fornecedores de leite assistidos pelo DAPP em visita ao sistema de produção de cada um deles. O trabalho procura também, através das entrevistas com as empresas prestadoras do serviço de assistência técnica, estimar qual o retorno obtido pela evolução de seus fornecedores de leite (impactos ou conseqüências diretas ou indiretas).

Os setores de assistência técnica ao produtor de 4 empresas do setor lácteo

As quatro empresas avaliadas, apesar de revelarem diferentes visões sobre o trabalho da assistência técnica, podem ser agrupadas de acordo com os objetivos principais de cada uma.

As empresas A e B, ambas de controle acionário multinacional, distinguem-se das empresas C e D pois demonstram claramente a necessidade de resultados econômicos satisfatórios em que a assistência técnica é parte fundamental deste processo. Nestas empresas, o departamento de assistência técnica tem **responsabilidades diretas** sobre o volume, a qualidade e o custo da matéria prima captada. **As expectativas das empresas A e B são de que esses departamentos consigam criar diferenciais que, de modo geral, possam aumentar a captação e melhorar a qualidade intrínseca do produto, aliado ao menor custo possível.** Este enfoque é mais evidente na empresa B em que o departamento de campo é diretamente ligado à função **suprimentos** e não há distinção entre o técnico e o comprador de leite.

Outro ponto em comum entre as empresas A e B é a preocupação de atendimento das necessidades do mercado em qualidade, variedade, adequação ao uso e principalmente preço. Foram relatadas dificuldades na comercialização dos produtos, especialmente em grandes redes varejistas, que demonstram um poder de negociação cada vez maior, impondo as condições de preço e a forma de pagamento. Este problema é agravado quando o produto final possui menor valor agregado, como por exemplo, o leite fluido esterilizado (carro-chefe da empresa A).

Nas empresas C e D, caracterizadas pelo controle cooperativo, **a função do departamento técnico é de forma geral mais consultivo ou de assessoria do que executivo, com reduzida difusão das propostas da matriz entre as cooperativas filiadas e seus fornecedores.** São mais evidentes nestas empresas, as ações coletivas à grupos de produtores (cursos, treinamentos e programas mais abrangentes) do que atenção individualizada aos fornecedores, características das empresas A e B.

O menor interesse ou importância destinada aos departamentos de assistência técnica nas empresas C e D pode ser explicado pelas afirmações de Jank, Galan e Farina (1998). De acordo com estes autores, as cooperativas de leite ainda demonstram dificuldades na orientação de seus negócios pelo mercado. Ou seja, um dos maiores desafios é mudar o enfoque de "tentar vender aquilo que é produzido" para "produzir o que o mercado está exigindo". Assim, pode-se deduzir que as empresas que se enquadram neste perfil, não estão devidamente sensibilizadas para as necessidades de desenvolvimento de seus fornecedores, principalmente no que diz respeito à redução no custo de produção, melhoria da qualidade intrínseca e aumento da escala. Além disso, outros fatores de caráter político dificultam a introdução de mudanças, pois as cooperativas de modo geral, confundem propriedade com controle, ou seja, os fornecedores são ao mesmo tempo donos e gerentes da empresa e nem sempre estão dispostos à alterações na forma de condução de seu negócio. Na empresa D, o desinteresse pela assistência técnica foi tão grande que o departamento foi desativado.

Outro ponto interessante a ser ressaltado refere-se à prestação de serviços e financiamentos prestados pelas empresas para seus fornecedores. A disponibilidade de linhas de crédito direto ou indireto aos fornecedores de matéria prima foi comum entre as empresas A, B e C que destinam anualmente volumes de recursos consideráveis. Tais recursos são destinados a aquisição de equipamentos ou investimentos diversos como produção de volumosos, genética, instalações,

treinamento, etc substituindo com eficiência, a falta de linhas de crédito governamentais acessíveis aos produtores de leite. **Essas empresas entendem que investimentos bem dimensionados em fatores produtivos ou mesmo em equipamentos corretos trazem benefícios diretos, não só para o fornecedor, mas principalmente para o cliente, na forma de melhor qualidade da matéria prima, maior volume individual e menores custos de beneficiamento e transporte.**

Além da disponibilidade de empréstimos, a empresa A destacou-se pela prestação de outros serviços para seus fornecedores (negociação com os fornecedores de insumos, incentivo para aquisição de estoques estratégicos de concentrados, acompanhamento na aquisição de animais, coordenação de outros prestadores de serviço, planejamento dos investimentos, acompanhamento dos custos de produção e dos índices de produtividade). Alguns desses serviços também estavam presentes na empresa C.

Da mesma forma que os financiamentos diretos, a prestação de serviços ao fornecedor pode ter retornos consistentes ao cliente, na medida que o produtor pode concentrar esforços na sua atividade-fim, aumentar a escala e reduzir os custos. O próprio monitoramento dos custos de produção do fornecedor é uma importante ferramenta de negociação para o cliente.

Estudo de caso do Departamento de Assistência ao Produtor Parmalat

A empresa escolhida para o estudo de caso destacou-se pelo enfoque intensivo no acompanhamento de seus fornecedores, sendo a única empresa a contar com uma equipe específica voltada para o desenvolvimento dos produtores de leite, independente das negociações de compra da matéria prima. Outras ações, tais como a variedade de prestação de serviços oferecidos ao fornecedor, também não são encontradas nas demais empresas do setor.

As principais metas e ações do programa de assistência técnica deste departamento relacionam-se com a introdução de tecnologias de processo e de gestão nos processos produtivos dos fornecedores como por exemplo: introdução de tecnologias que elevem a produtividade e a qualidade das forragens, mudanças no manejo alimentar do rebanho, substituição do rebanho comum por matrizes especializadas na produção de leite, incentivo à aquisição estratégica de alimentos concentrados; orientação na construção de instalações adequadas; incentivo à aquisição de ordenhadeiras mecânicas e tanques isotérmicos de expansão; identificação dos animais, introdução da prática do controle leiteiro, utilização do quadro de controle reprodutivo e descarte de animais improdutivos; utilização de planilhas de custo e levantamentos do patrimônio envolvido na atividade.

A amostra obtida foi bastante heterogênea no que se refere ao volume de produção, com os extremos variando de 180 a 4.700 litros/dia. A média foi de 796 kg/dia (desvio padrão de 804 kg/dia) e maior parte dos produtores (83,33%) localiza-se no extrato até 1.000 kg/dia. Houve predomínio de sistemas de trabalho exclusivamente familiares na amostra analisada. Destaca-se a grande participação (93,3%) de propriedades familiares na regional 4 (RS), devido às particularidades da estrutura fundiária e da colonização deste estado.

A análise do desempenho em **produtividade da terra** indica uma grande evolução entre os dois momentos avaliados, praticamente em todas as propriedades e regiões. O aumento médio da produtividade por hectare foi de 119,3%. Os dados de **produtividade por vaca do rebanho**, expresso em kg de leite por vaca do rebanho por dia, também indicam forte aumento na maior parte das propriedades

avaliadas. Observou-se um aumento significativo mesmo em propriedades que possuíam anteriormente elevada produtividade por vaca do rebanho. O aumento médio da produtividade por vaca do rebanho foi de 53,5% entre todos os fornecedores avaliados.

A **produtividade do fator de produção mão-de-obra**, também teve aumentos expressivos entre os momentos avaliados, pois na média houve um aumento de 104,2% neste indicador. A **utilização do concentrado** também foi otimizada pois o índice de produtividade deste fator, expresso em quilos de leite produzido por quilo de concentrado fornecido, acusou um aumento de 18,81% na média dos períodos avaliados.

O gráfico 1 apresenta a evolução média do desempenho dos indicadores de produtividade entre os momentos avaliados. A evolução da escala de cada fornecedor pode ser conferida no gráfico 2 que compara a produção inicial, a produção atual e ainda projeta a meta de produção que cada fornecedor espera atingir no médio e longo prazo.

Os dados obtidos referentes aos patrimônios indicaram variações positivas para 34 das 36 propriedades avaliadas. Na média, a variação observada no patrimônio envolvido com a atividade leiteira foi de 46,2% nos períodos avaliados, valor este bastante expressivo se considerarmos o tempo relativamente reduzido de acompanhamento técnico da maior parte dos fornecedores. Deve-se novamente considerar que existem diferenças no tempo de desenvolvimento de cada fornecedor avaliado (de 12 a 40 meses). Esta evolução deve-se basicamente aos investimentos em animais especializados, instalações e equipamentos.

Em média os valores do patrimônio bruto aplicado na atividade leiteira nas propriedades do Rio Grande do Sul, foram sensivelmente menores do que nas demais regiões (menor área e poucas instalações). Este fato contribui para redução dos custos fixos. Os maiores valores observados foram em São Paulo e Triângulo Mineiro devido, principalmente, ao maior valor da terra e a presença de mais instalações e máquinas.

Outro aspecto avaliado refere-se às receitas e despesas envolvidas na atividade, através da análise dos dados das planilhas de custo de cada fornecedor. A avaliação econômica destas planilhas foi efetuada somente para a situação atual (T2), pois as propriedades avaliadas não possuíam nenhum tipo de controle financeiro anterior ao trabalho de assistência.

Os dados referentes ao **custo operacional efetivo** (despesas diretas com a atividade leiteira dividida pela quantidade de litros produzido), **custo total** (custo operacional mais depreciação de máquinas e instalações e remuneração do capital e da terra), **margem bruta** (receita obtida pela venda do leite menos o custo operacional) e **margem líquida** (receita da venda de leite menos o custo total), são disponibilizados na tabela 1. Deve-se considerar ainda que as margens calculadas não incluem outras receitas como por exemplo, venda de animais e esterco.

De forma geral, as margens obtidas pelos fornecedores avaliados foram satisfatórias, considerando-se o pouco tempo de acompanhamento intensivo da maioria das propriedades e pela fase de intensos investimentos em infraestrutura. Mesmo as propriedades que acusaram prejuízos no período avaliado, esperam reverter a situação em curto período pela ampliação da escala de produção, como por exemplo os fornecedores de números 14 e 16.

Como era esperado, parece existir uma correlação positiva entre as melhores margens de lucro e os melhores desempenhos nos indicadores avaliados. Outros fatores que contribuem para obtenção de maiores margens, além de maior

preço pago pela matéria prima, são a administração familiar (menor custo e maior eficiência da mão de obra) e o menor volume de capital investido na atividade. O fator administração também parece ser decisivo, na medida que nas propriedades que tiveram o pior desempenho econômico, os donos não residiam na propriedade, ou não se envolviam diariamente com o negócio, ficando apenas um funcionário como responsável.

Outra preocupação durante as entrevistas com os fornecedores, foi verificar se a evolução tecnológica e econômica observada na atividade leiteira teve reflexos em melhoria na qualidade de vida. Neste sentido, apenas 3 fornecedores atestaram melhoras nas condições de vida, pois iniciaram a construção de casas melhores e adquiriram veículos. Os demais reinvestiram os lucros na ampliação da escala de produção.

Uma das questões da entrevista com os fornecedores era sobre a valorização do serviço de assistência técnica. Cada fornecedor foi questionado se, por acaso recebesse uma proposta de preço de leite bem superior (R\$ 0,05 a mais por litro) porém sem o serviço técnico, ele trocaria de empresa. A maior parte dos produtores (61,9%) demonstrou que a assistência do DAPP é um dos fatores mais importantes no momento de definição do cliente, sendo bastante valorizado, mesmo com uma proposta de preço maior. Este fato ocorre principalmente entre os produtores de menor escala e/ou em fase de estruturação de seu negócio. Os maiores fornecedores alegaram que por uma pequena diferença (R\$0,01 a R\$0,02/litro) também não deixam de fornecer para a empresa mas que, apesar de satisfeitos com o trabalho realizado até o momento, R\$ 0,05 de diferença em um volume de leite expressivo é suficiente para pagar um técnico particular.

Este fato pode ser entendido pela empresa prestadora do serviço como um reconhecimento do trabalho realizado até o momento, mas que **apenas assistência técnica não é suficiente para manter o fornecedor, após ele ter atingido certo estágio de produção**. Vários produtores (especialmente em SP) alegaram que apenas uma proposta maior não é suficiente para troca de cliente, pois não há garantias que a diferença de preço seja sustentada durante as épocas de safra (oferta maior que a demanda) e valorizam a empresa que apresente a menor oscilação de preços durante o ano. Da mesma forma, não existem garantias que o fornecedor, após receber assistência, continue a fornecer para a empresa prestadora do serviço. Os riscos envolvidos ou custos de transação poderiam ser minimizados se houvesse a definição destes pontos em contrato.

O aumento do volume de produção dos fornecedores acompanhados, tem como reflexo para a indústria significativa redução nos custos de captação, especialmente no frete da fazenda até a usina. Outras economias diretas podem ser obtidas nos custos administrativos de produtores de maior escala quando comparados à micro e pequenos produtores.

Conclusões

Através deste trabalho foi possível identificar os principais objetivos dos programas de assistência técnica de quatro laticínios, distintos, principalmente de acordo com o tipo de capital (multinacional ou cooperativa).

Em todas as empresas entrevistadas as dificuldades para melhoria da qualidade intrínseca da matéria-prima foram semelhantes. Esperavam que esta ocorreria simplesmente pela introdução do resfriamento do leite na propriedade e da coleta granelizada, o que efetivamente não ocorreu. A melhoria nos indicadores de

qualidade do leite só efetivou-se de forma significativa quando houve treinamento e comprometimento dos envolvidos, principalmente fornecedores e transportadores.

Outro aspecto relacionado à comercialização do produto entre o setor industrial e produtivo do leite é a ausência de contratos entre a indústria e seus fornecedores, causando incertezas e riscos para ambas as partes, no que se refere ao volume captado e aos preços recebidos. Durante a fase da pesquisa de campo deste trabalho, foram observados casos de interrupção de fornecimento de leite de vários fornecedores que optaram por preços momentaneamente mais elevados de outros laticínios, especialmente em Minas Gerais. Da mesma forma, a empresa compradora de leite suspendeu a coleta em algumas regiões que há pouco tempo receberam investimentos pois deixaram de ser estratégicas para seu negócio.

Por outro lado, através do estudo de caso do Departamento de Assistência ao Produtor Parmalat, foi possível identificar benefícios aos fornecedores avaliados, principalmente pela evolução dos indicadores de produtividade observados em diferentes momentos. O aumento da escala dos fornecedores em média cresceu 142,3% (de 770 litros/dia no início dos trabalhos para 1663 litros/dia atual). Esta evolução ocorreu em um período médio de 24 meses entre os fornecedores avaliados, sendo bastante superior ao crescimento do conjunto dos demais fornecedores das doze maiores empresas do setor (Indústria de Laticínios, mar/abr, 2001). Nestas empresas o crescimento médio do volume de produção dos fornecedores foi ao redor de 40%, devido principalmente a exclusão ou associação de pequenos produtores para adequarem-se ao processo de granelização da coleta.

Os indicadores econômicos também indicam boas margens para a maior parte dos fornecedores avaliados, que na média obtiveram R\$ 0,0778/litro de margem bruta e R\$ 0,0263 de margem líquida, sem considerar outras receitas, tais como venda de animais.

Dessa forma, pode-se resumir os principais benefícios obtidos pelos fornecedores pela ação do programa de assistência técnica como: **maior segurança para investir na atividade** (89% dos fornecedores entrevistados); **aumento da produtividade dos fatores de produção; maior escala de produção; menor custo de produção; crédito para investimentos disponibilizados pelo cliente e prestação de outros serviços.**

Para a empresa prestadora do serviço de assistência, os benefícios podem ser classificados em diretos e indiretos, resumidos como se segue:

Benefícios diretos: maior escala por fornecedor, menor custo de frete; ganhos logísticos (transporte de maiores volumes por quilômetro rodado); menor custo de beneficiamento (captação de leite já resfriado); menor preço pago pela matéria-prima; gerenciamento dos custos dos fornecedores; maior qualidade intrínseca da matéria-prima.

Benefícios indiretos: maior fidelidade do fornecedor; ferramenta importante para o marketing de compra; melhora na imagem da empresa.

Com base nas observações deste trabalho, pode-se recomendar algumas ações para fornecedores de leite e laticínios, no sentido de obter-se um melhor relacionamento. Para fornecedores, o exemplo de propriedades eficientes e lucrativas em diferentes regiões e sistemas produtivos, pode servir como *benchmarking* a ser atingido, especificamente nos indicadores de produtividade. A avaliação do desempenho de produtores mais eficientes pode auxiliar a tomada de decisão, especialmente nas escolhas dos processos produtivos e dos investimentos.

Outro ponto a ser destacado é a valorização pelos fornecedores da prestação de serviços oferecidos pelos clientes, conforme observado na empresa A. Esta prestação de serviços permite que o fornecedor reduza a sua dedicação a atividades paralelas e concentre-se em seu *core business* e seja, conseqüentemente, mais eficiente.

Para os laticínios, deve-se ressaltar que as economias diretas e indiretas proporcionadas pela evolução dos fornecedores, tais como melhor qualidade da matéria-prima, maior escala de produção e menor custo, justificam com folga os investimentos neste setor. Além disso, o setor de assistência técnica é a ponte de ligação entre os fornecedores de leite e a empresa, sendo parte fundamental no estabelecimento de relações duradouras e confiáveis de ambas as partes. Entretanto, conforme observado nas entrevistas, somente assistência técnica e prestação de serviços, após certo grau de evolução do fornecedor, não são suficientes para manutenção de uma relação duradoura. É necessário que as regras do jogo (bonificações e penalidades por escala e qualidade de matéria prima) e as relações comerciais sejam definidas claramente, minimizando os riscos e os altos custos de transação normalmente observados neste setor.

A correta sinalização dos preços a serem praticados, assim como uma maior estabilidade nos preços, foram destacados nas entrevistas como pontos importantes na escolha do cliente e devem ser priorizados pela indústria que tenha como objetivo uma relação estável e de resultados com seus fornecedores.

Referências bibliográficas

BORTOLETO, E. E.; CROCCETTA, I.; NOGUEIRA, J. R.; ETORE DO VALLE, J. R.; BALDASSI, L.; RUSSO, H. G.; HIRIART, M. M. M.; **Leite**: realidade e perspectivas. São Paulo: Secretaria de Agricultura e Abastecimento, Instituto de Economia Agrícola, 1997.

CALEGAR, G. M. Estratégias de um produtor, **Agroanalysis**, São Paulo, set. 1998.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. Dimensão estrutural da competitividade, Parte III. In: COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994. p. 322.

INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS, **Economia e mercados**: maiores empresas de laticínios. São Paulo: Fonte Comunicações, mar./abr. 2001.

JANK, M. S.; GALAN, V. B.; FARINA, E. M. M. Q. **Itambé**: o desafio das cooperativas no novo cenário brasileiro, São Paulo, 1998. Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial.

MERLI, G.; **Comakership**: a nova estratégia de suprimentos, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

NASSAR, A. M.; LEME, M. F. P.; JANK, M. SanCor: estratégia de qualidade para conquistar mercados, In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS - A GESTÃO DA QUALIDADE DOS ALIMENTOS, 9., São Pedro, 1999. **Anais...** São Paulo: PENSA/FEA/USP, 1999. p.1-30.

REGO, A. A. et al. Atraso e vontade de prosperar, *Agroanalysis*, São Paulo, p.7-12, jan.1998.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

Tabela 1 : Margem bruta, margem líquida, custos operacional e total e preços médios recebidos.

Identificação do produtor	Margem bruta	Margem líquida	Custo operacional	Custo total	Preço recebido	Período avaliado	Tempo de acompanhamento (meses)
1							14
2	0,0749	-0,0090	0,2240	0,3079	0,2989	abr.99/mar.00	18
3	-0,0034	-0,1250	0,3111	0,4327	0,3077	jun.99/mai.00	24
4	0,0146	-0,0125	0,2551	0,2822	0,2697	jan.99/dez.99	36
5	0,1077	0,0657	0,2069	0,2489	0,3146	mai.99/abr.00	26
6	0,0995	0,0750	0,2013	0,2258	0,3008	out.98/nov.99	24
7	0,1059	0,0599	0,2019	0,2479	0,3078	jan.99/dez.99	24
média GO	0,0665	0,0120	0,2369	0,2998	0,2999		
8	0,0962	0,0401	0,2181	0,2742	0,3143	jun.99/mai.00	24
9	-0,0088	-0,1035	0,3351	0,4298	0,3263	jun.99/mai.00	18
10	0,0403	-0,0341	0,2988	0,3732	0,3391	jun.99/mai.00	18
11	0,0434	0,0036	0,2803	0,3201	0,3237	jun.99/mai.00	18
12	0,0846	0,0112	0,2352	0,3086	0,3198	jun.99/mai.00	17
13	0,0846	0,0373	0,2350	0,2823	0,3196	jun.99/mai.00	12
14	-0,0531	-0,1507	0,3919	0,4895	0,3388	jun.99/mai.00	12
15	-0,0105	-0,0772	0,3426	0,4093	0,3321	jun.99/mai.00	12
16	-0,1295	-0,1747	0,4978	0,5430	0,3683	jul.99/jun.00	36
média SP	0,0164	-0,0498	0,3150	0,3811	0,3313		
17	0,1182	0,0750	0,2451	0,2883	0,3633	jul.99/jun.00	24
18	0,1556	0,1422	0,2384	0,2518	0,3940	ago.99/jul.00	24
19	0,1188	0,0750	0,1890	0,2328	0,3078	ago.99/jul.00	24
20	0,0745	0,0235	0,2689	0,3199	0,3434	ago.99/jul.00	32
21	0,1030	0,0578	0,2388	0,2840	0,3418	jul.99/jun.00	32
22	0,0761	0,0585	0,2514	0,2690	0,3275	ago.99/jul.00	38
23	0,1081	0,0856	0,2035	0,2260	0,3116	ago.99/jul.00	36
24	0,1003	0,0733	0,2129	0,2399	0,3132	ago.99/jul.00	36
25	0,1004	0,0420	0,2033	0,2617	0,3037	jul.99/jun.00	36
26	0,1320	0,0952	0,1796	0,2164	0,3116	jul.99/jun.00	36
27	0,1398	0,0869	0,1534	0,2063	0,2932	jul.99/jun.00	38
28	0,1232	0,0808	0,1809	0,2233	0,3041	jul.99/jun.00	40
29	0,1176	0,0847	0,1974	0,2303	0,3150	jul.99/jun.00	30
30	0,0997	0,0599	0,2101	0,2499	0,3098	jul.99/jun.00	36
31	0,1302	0,0881	0,1703	0,2124	0,3005	jul.99/jun.00	28
32	0,0636	0,0262	0,2406	0,2780	0,3042	jul.99/jun.00	24
média RS	0,1101	0,0722	0,2115	0,2494	0,3215		
33							5
34							7
35							8
36	0,0512	0,0468	0,3295	0,3339	0,3807	nov.99/out.00	24
37							
38							12
39							6
40							6
41	0,1083	0,0592	0,2344	0,2835	0,3427	set.99/ago.00	36
42							36
média MG	0,0798	0,0530	0,2820	0,3087	0,3617		
Média Geral	0,0748	0,0268	0,2486	0,2981	0,3227		

