

ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES DA EMPRESA AGRODANIELI

Victor Depieri¹, Wilian Paulo Gheller¹, Raquel Breitenbach²

1 Estudantes do Curso de Tecnologia em Agronegócio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul Campus Sertão/Email: vz.depieri@hotmail.com

2 Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul Campus Sertão/Email: raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br

Resumo: O conceito de Agronegócio quando introduzido no meio acadêmico, também fez com que a comunidade científica refletisse acerca das inter-relações entre os setores relacionados a agricultura. Ou seja, a agricultura não pode ser vista/analisaada como um sistema isolado, bem como as empresas agroindustriais. Com base nisso que o presente trabalho teve como objetivo realizar um estudo de caso junto a uma das principais empresas do Agronegócio do Alto Uruguai do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo analisar aspectos da estrutura organizacional, cadeia de suprimentos e da administração de estoques da organização. A pretensão foi identificar potencialidade e gargalos nesses processos, contribuindo para o aprendizado dos pesquisadores, leitores e para os processos da empresa analisada. Para alcançar os objetivos, realizou-se um estudo de caso na empresa Agrodanieli, localizada na região Alto Uruguai – RS, em que se utilizou as ferramentas entrevista e pesquisa bibliográfica. Pode-se identificar que a empresa apresenta uma estrutura organizacional vertical, porém todas as decisões tomadas são analisadas em conjunto com gerentes, chefes de sessão e quando necessário os agricultores/fornecedores. Na gestão de estoques, a empresa é detentora de todos as fazes de produção, desde a produção primária/agropecuária até o beneficiamento, trabalhando com um estoque mínimo que é definido diante das condições que o mercado oferece. Por fim, a empresa focal busca, através da gestão da cadeia de suprimentos, atender as exigências e as tendências do mercado, agregando valor ao seu produto através de processos produtivos eficientes, com custos reduzidos.

Palavras-Chave: Cadeia de Suprimentos, Gestão de Estoques, Estrutura Organizacional

1 INTRODUÇÃO

Agribusiness ou agronegócio é o resultado de um processo que envolve as operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento, além da distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles, ou seja, se trata do conceito seminal que teve sua origem na Universidade de Harvard, desenvolvido por Davis e Goldberg em 1957. A discussão do agronegócio partiu do reconhecimento, por esses autores, de que a agricultura não poderia ser considerada isolada dos demais processos de fabricação de alimentos. Dessa forma, a agricultura passa a ser abordada como parte de uma grande rede de agentes econômicos, desde a produção de insumos até distribuição de produtos agrícolas (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Dessa forma, as empresas que se enquadram nesse amplo “mundo” do agronegócio são diversas e diversificadas e podem pertencer a diferentes setores. Porém, independentemente da empresa que se pretenda considerar para qualquer tipo de análise a ser realizada, é importante destacar que pertencem a um sistema e, como tal, são altamente dependentes de fatores e empresas/organizações externos. A dependência intersetorial é um fator chave que, se não considerado, pode ser um gargalo para alcançar as vantagens competitivas frente às demais empresas concorrentes.

Levando em consideração esses fatores, a eficiência na gestão dos suprimentos das empresas é um fator essencial para seu sucesso, já que para tal necessita se relacionar com outras organizações ou, quando esse processo for muito custoso, se estruturar para produzir seus suprimentos principais. Além disso, gerir seus estoques, no sentido de evitar a dependência em demasia de outrem pode garantir vantagens significativas que, se não dada a devida atenção, poderiam representar custos desnecessários e desvantagens competitivas.

Com base nessas constatações, a presente pesquisa se propôs realizar um estudo de caso junto a uma das principais empresas do Agronegócio do Alto Uruguai do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo analisar aspectos da estrutura organizacional, cadeia de suprimentos e da administração de estoques da organização. A pretensão é identificar potencialidade e gargalos nesses processos, contribuindo para o aprendizado dos pesquisadores, leitores e para os processos da empresa analisada.

2 BASE TEÓRICA: CADEIA DE SUPRIMENTOS

O termo Supply Chain (SC) foi introduzido originalmente por consultores no ano de 1980, passando a ganhar grande atenção e desde 1990 a academia tentou construir a estrutura SC. Quem bem desenvolve esse tema são os autores Cooper e Lambert (2000), ao destacar que os negócios individuais já não competem como entidades unicamente autônomas, mas sim como cadeias de suprimento. Portanto, em vez de nível contra nível ou de loja contra loja, tem-se cadeia de suprimentos versus cadeia de suprimentos. Neste ambiente de competição emergente, o sucesso final de um negócio dependerá da habilidade da gerência em integrar a rede e saber administrar os relacionamentos entre as companhias dentro do negócio.

Para esses autores a cadeia de suprimentos passa agora a ser vista como uma rede com múltiplos negócios e relações, oferecendo a oportunidade de capturar a sinergia e a interação intra e intercompanhias. A SCM (gestão da cadeia de suprimentos) trata do processo total do negócio e representa excelente (e nova) maneira de controlar o negócio e os relacionamentos com outros membros da cadeia de suprimentos. A definição utilizada por eles do termo é a seguinte: Gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos de negócios, partindo do cliente final até o fornecedor original. Esse processo gera produtos, serviços e informações que agregam valor para o consumidor (COOPER e LAMBERT, 2000).

Analisando o conceito, observa-se que os processos passam a ser processos do negócio da cadeia de suprimentos, que são compostos pelas ligações e relações intra e inter companhias e não apenas como empresas independentes. Essa nova visão proposta pelo conceito de SCM parte de uma “empresa focal” que governa e controla os processos, a qual deve reconhecer que o usuário tem o “poder” na cadeia de suprimentos, o que explica porque os executivos buscam controlar a cadeia até o ponto de consumo, embora os autores reconheçam que controlar a cadeia de suprimentos inteira é uma tarefa muito difícil.

O grau que esta cadeia de suprimentos necessita ter de controle depende de diversos fatores, como a especificidade do produto, o número de fornecedores disponíveis e a disponibilidade de materiais. Cooper e Lambert (2000) afirmam que as dimensões a considerar incluem o “comprimento” da cadeia de suprimentos e o número dos fornecedores e dos clientes em cada nível. É raro uma empresa participar em somente uma cadeia de suprimentos.

Os autores sugerem que os três aspectos preliminares da estrutura da rede de uma companhia são: a) os membros da cadeia de suprimentos, b) as dimensões estruturais da rede, e c) os tipos diferentes de ligações (processos) através da cadeia de suprimentos. Portanto, é importante e necessário identificar todos os membros da cadeia, determinando quais são os mais importantes para o processo, os quais terão maior atenção e alocação de recursos. Os membros de uma cadeia são todas as organizações e companhias com quem a “companhia focal” (empresa principal) interage diretamente ou indiretamente através de seus fornecedores ou clientes, do ponto da origem ao de consumo.

No que se refere às dimensões estruturais da rede, os autores citam três como essenciais ao descrever, analisar e controlar a cadeia de suprimentos. Estas dimensões

são as estruturas horizontais, a estrutura vertical, e a posição horizontal da companhia focal entre os pontos de extremidade da cadeia de suprimentos.

Wood e Zuffo (1998) têm uma visão diferente da SCM. Para eles, a SCM é uma nova forma de logística, que deve passar a visar a integração de funções dentro da cadeia e um maior e melhor fluxo de informações, para obtenção de melhores resultados empresariais.

Para os autores, o Supply Chain Management pode ser definido como "uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas".

A busca pela adoção dessa metodologia advém da ineficiência da cadeia de valores, quando a excelência operacional é traída pelas precárias condições dos distribuidores, atacadistas e varejistas. É necessária a cooperação entre os membros da cadeia, reduzindo riscos individuais, melhorando a eficiência do processo logístico e eliminando perdas e esforços desnecessários (WOOD e ZUFFO, 1998).

No trabalho de Batalha e Scramim (1999), o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos é aplicado ao setor agroindustrial. Para esses autores, a cadeia de suprimentos deve ser vista como uma rede de empresas independentes que agem em sintonia de forma a criar valor para o usuário final através da distribuição de produtos. Nesse contexto, a SCM busca promover entre os agentes de uma cadeia produtiva ou rede de empresas, uma relação de benefícios mútuos pela definição de estruturas organizacionais e relações contratuais.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se enquadra num estudo de caso, tendo por base a compreensão de Yin (1994), que destaca que estudos de casos buscam profundidade de análise e cautela acerca da complexidade do fenômeno e do contexto em que ele ocorre, não tendo, portanto, como foco a representatividade estatística em relação a uma população.

O estudo de caso aqui relatado foi realizado na empresa Agrodanileli, com sede localizada no município de Tapejara, RS. A coleta de dados realizada na empresa ocorreu por meio de uma visita à filial da empresa em Sertão – RS, em que se aplicou o

instrumento de entrevista com um dos técnicos responsáveis. A entrevista é considerada por Minayo (1994) como o procedimento mais usual no trabalho de campo, sendo através dela que o pesquisador busca obter informações contidas na fala dos atores sociais, por se inserir como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores. Trata-se de uma conversa a partir de propósitos bem definidos. Por tratar-se de uma comunicação verbal, reforça a importância da linguagem e do significado da fala.

Além disso, outras informações foram buscadas a partir de meio eletrônico, especialmente através do site da empresa, indicado pelo próprio técnico entrevistado. O objetivo de tal análise foi analisar a estrutura funcional da empresa e sua forma de administração, além de sua caracterização dentro da cadeia de suprimentos e sua gestão de estoques.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: O CASO ANALISADO

4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa Agrodanieli foi fundada em 1990, com sede no município de Tapejara (RS) possui uma sólida experiência de seus fundadores na comercialização de grãos desde 1984. Atua no segmento de grãos, insumos, industrialização de soja, rações, segmento avícola e supermercado, ou seja, atua da produção primária à comercialização, bem como seus produtos são distribuídos no mercado nacional e internacional. A empresa busca constantemente a modernização de seu processo produtivo com ações planejadas, agregando pesquisas, conhecimentos e as tecnologias adequadas. Seu crescimento está impulsionado por dois principais objetivos: transformar grãos em carnes nobres e ser reconhecida no mercado pela competitividade e qualidade de seus produtos. Com um crescente número de colaboradores diretos, em contínuo aperfeiçoamento, também proporciona a milhares de pessoas, oportunidades diárias de negócios, gerando renda e bem estar social a toda a região.

Com unidades de recebimento de grãos distribuídas na região Alto Uruguai, tem uma estrutura de descarga de até 5.000 toneladas dia e uma armazenagem estática de 135.000 toneladas. Os sistemas integrados da recepção de grãos até a industrialização proporcionam grande agilidade e um excelente custo-benefício ao

processo produtivo. O departamento de insumos, numa parceria com grandes marcas, está estruturado para oferecer ao produtor a assistência técnica necessária, auxiliando no cuidado da terra, possibilitando a melhor relação de troca entre grãos e insumos.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A gestão de todos os processos organizacionais dentro da empresa sejam eles operacionais, táticos, estratégicos, hierárquicos são conduzidos pelos irmãos/sócios, sendo um responsável pelo setor avícola desde a fábrica de ração até o processamento do produto final, e outro cuidando da parte administrativa e de cereais. No organograma abaixo, podemos notar uma organização vertical na empresa, porém identificamos uma grande comunicação entre todos os setores, os proprietários mostram interesse na busca de saber como estão sendo desempenhados todos os processos produtivos.

O modelo gerencial da empresa está baseado no organograma abaixo:

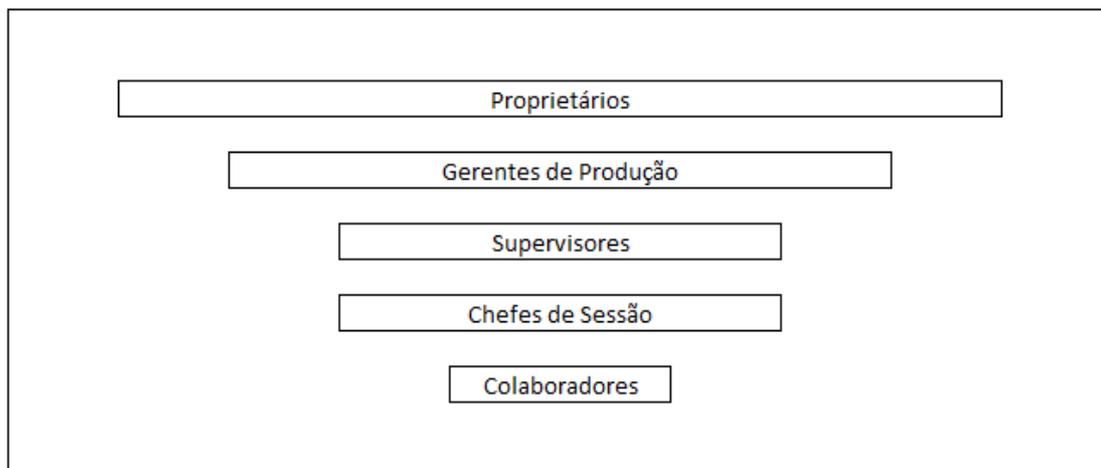


Figura 1: Organograma da organização analisada.

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Em relação aos funcionários, há bastante rotatividade na empresa. Segundo os proprietários, a grande causa disso seria a não adaptação dos funcionários a dados processos produtivos. Também nota-se que as mulheres desempenham inúmeras funções na empresa desde a parte administrativa até a produtiva, chegando a um índice de até 70 % de mão de obra feminina no setor frigorífico.

A empresa está sempre buscando se aperfeiçoar, investir constantemente em seu capital social (funcionários). E nesse contexto, o profissional eficiente é valorizado,

podendo ter uma série de benefícios como prêmios (bônus) pela assiduidade e dedicação. Também há incentivo ao aperfeiçoamento – faculdade (convênios com várias instituições de ensino), simpósios, palestras, cursos, entre outros. Sendo assim, dentro do mesmo setor ocorrem diferenciações de salários.

Já em relação à liderança da empresa, a mesma apresenta uma relação muito próxima com o chão de fábrica, uma vez que buscam valorizar a opinião de sua equipe administrativa, para assegurar a viabilidade dos processos necessários à implementação dessa. Qualquer mudança ou tomada de decisão na empresa é discutida por meio de reuniões, integrando também os produtores nesse processo, buscando beneficiar a todos.

Todos os processos produtivos da empresa são completamente rastreados, isso possibilita a empresa ter um controle sob forma de relatórios e inventários que podem ser acessados quando necessário para análises, o que possibilita uma constante busca por evoluções tecnológicas acompanhando as inovações do mercado. Recentemente a empresa Agrodanieli inaugurou seu incubatório, o mesmo sendo responsável por suprir toda a sua necessidade de pintinhos, sendo esse considerado de alta tecnologia e um dos melhores do Brasil.

4.3 GESTÃO DE ESTOQUES

Por se tratar de uma empresa detentora de todos os processos produtivos, a mesma possui um planejamento estratégico de estoques que visa às necessidades de todos os setores envolvidos na produção, visando as quantidades certas e nos períodos desejados, desde a produção de grãos até o produto final. Para tanto, mantêm um estoque mínimo o qual é definido conforme as necessidades de mercado. Com vistas a uma maior rentabilidade, a empresa também trabalha com vendas programadas, com o objetivo de se programar e regularizar no mercado em que atua.

Também ligada à gestão de estoques, a empresa opera com um rígido esquema de controle da produção nos aviários, visando diminuir gastos com insumos de produção e principalmente buscando a regularidade da entrega dos lotes.

4.4 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A integração dos sistemas torna-se cada vez mais necessária, pois ajuda a empresa na redução dos custos unitários. A empresa focal busca, através da gestão da cadeia de suprimentos, atender as exigências e as tendências do mercado, agregando valor ao seu produto através de processos produtivos eficientes, com custos reduzidos.

A cadeia de suprimentos da empresa, conforme Figura 2, passa por uma moderna fábrica de rações, com capacidade de produção de 70 toneladas/hora. Um rigoroso controle de qualidade desde o recebimento das matérias primas, as boas praticas de fabricação e o alto índice de automação, eliminam riscos de contaminações cruzadas, dando as formulas o balanceamento necessário ao produto, visando alcançar o melhor resultado a campo. As rações produzidas alimentam desde matrizes de produção de ovos fértéis, aos frangos de corte em suas diferentes fases.

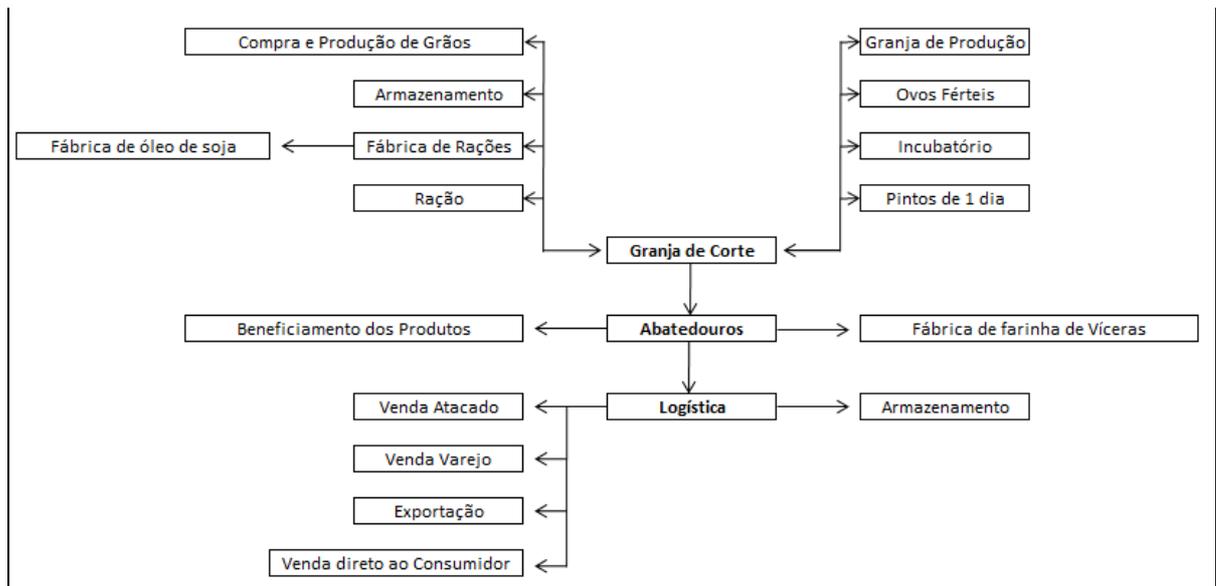


Figura 2: Cadeia de suprimentos da empresa analisada.

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O produtor de aves de corte recebe em suas propriedades, a ração a granel, pintos de 01 dia, assistência técnica e consultoria necessária. Garantindo a produção de milhares de frangos dentro dos mais modernos conceitos atuais. O produtor integrado é um parceiro da Agrodanieli, tendo participação relevante no processo produtivo.

A empresa também possui incubatório próprio, localizado na cidade de Ibiacá, com logística favorável para a integração, seguindo as normas da Organização Internacional da Epizotias (OIE). Conta com o que existe de mais tecnológico no mundo da incubação industrial, passando a ser um dos mais modernos do País, com capacidade

semanal de incubação de 800.000 ovos. Este moderno incubatório faz parte da cadeia produtiva avícola da empresa, proporcionando qualidade e segurança na produção de pintos de 01 dia, criando oportunidade de implantação de granjas de matrizes reprodutoras na região.

O Grupo Agrodanieli conta com duas unidades de abate de frangos de corte, modernas e eficazes. Com o objetivo de atender o mercado nacional e internacional, essas Indústrias têm alta tecnologia de processamento e industrialização, com um elevado conceito de segurança alimentar, armazenagem e transporte eficaz, garantindo assim a integridade e qualidade ao produto final.

No que se refere ao produto final, os produtos da Agrodanieli são comercializados com as marcas Isidoro, Piu Bello e Danieli. Esses produtos chegam ao consumidor em forma de cortes, frangos congelados e resfriados, em diferentes formas de apresentação, agregando maior valor e qualidade a esses alimentos nobres.

Além disso, a empresa dispõe de estações de tratamento de efluentes que devolvem água limpa a natureza e com uma fabrica de farinhas licenciada pelo Sistema de Inspeção Federal, que transformam subprodutos em novas matérias primas, reduzindo danos ao meio ambiente. Projetos de reflorestamento fazem parte do processo de reposição de matérias primas no fornecimento de energia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises realizadas, pode-se observar que a empresa tem uma estrutura organizacional que possibilita a tomada de decisões conjunta pelos sócios, mas também com participação dos demais funcionários, já que praticamente todos os setores de produção são ouvidos. Dessa forma, as decisões são tomadas em conjunto visando uma maior rentabilidade e eficiência da produção.

No que se refere a gestão de estoques, a empresa apresenta uma vantagem perante aos concorrentes, por ser detentora de todos as fases de produção, desde a criação até o beneficiamento (produção integrada com produtores), possibilita a empresa trabalhar com um estoque mínimo - um pouco mais reduzido - dando a empresa uma redução nos gastos com estoque.

Quanto à gestão da cadeia de suprimentos, a empresa obtêm certas vantagens por operar com a integração de seus sistemas de produção. Ou seja, a empresa atuando

em mais de um setor da cadeia produtiva, possibilita que ela possa atender as exigências e as tendências do mercado, agregando cada vez mais valor ao seu produto através de processos produtivos eficientes, com custos reduzidos.

6 REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O.; SCRAMIM, F.C.L. Supply Chain Management em Cadeias Agroindustriais: discussões acerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP. **Anais...** Ribeirão Preto-SP, 1999. 1 CD-ROM.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, 2000.

MINAYO, M. C. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2ª ed. California: Sage Publications, 1994.

ZILBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, evolução e apresentação dos sistemas agroindustriais. In: Zilbersztajn, D.; Neves, M. F. (Orgs.) **Economia e negócios agroalimentares**. São Paulo, Pioneira, 2000.

ZUFFO, P. K.; WOOD. T. Jr. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.