

Conheça a história da
AURORA
com o Sebrae



**ENCADEAMENTO
PRODUTIVO**



1. Contexto

Trabalhar a cadeia de valor de grandes empresas é sempre um desafio. O Encadeamento Produtivo é uma estratégia utilizada pelo Sebrae, desde 1994, para aumentar a competitividade, a cooperação, a competência tecnológica e de gestão das empresas, por meio de relacionamentos cooperativos, de longo prazo e mutuamente atraentes, que se estabelecem entre grandes companhias e pequenos negócios da sua cadeia de valor. A atuação do Sebrae parte do princípio de que uma das estratégias possíveis para aumentar a produtividade dos pequenos negócios é a sua inserção em cadeias de valor comandadas por grandes empresas. Considera que a base e a perspectiva do aprimoramento das relações entre as pequenas e as grandes empresas estão ligadas ao incremento da atividade comercial entre ambas, mas também à troca de conhecimentos e experiência e à construção de soluções inovadoras em conjunto.

Nesse processo, todos ganham. A grande empresa passa a contar com fornecedores aptos a atender a seus critérios de excelência e colaborar na execução de seus projetos, e os pequenos negócios tornam-se mais produtivos e competitivos, sendo capazes de integrar a cadeia de valor de outras grandes empresas e ter acesso a novos mercados, diminuindo a relação de dependência.

A estratégia de Encadeamento Produtivo do Sebrae pode ser caracterizada como uma estratégia de aprendizagem orientada para o

mercado – a partir da identificação das necessidades e expectativas das grandes empresas. O resultado dessa abordagem gera também um impacto positivo no desenvolvimento econômico e social, dada a criação de novos empregos e o aumento da renda na região.

Competitividade, sustentabilidade, inovação, produtividade e cadeia de valor são as palavras-chave para o Encadeamento Produtivo.

Atualmente, o Encadeamento Produtivo trabalha com pequenos negócios a montante e a jusante do ecossistema de grandes empresas, o que amplia ainda mais a rede de firmas atendidas e impactadas pelo projeto.

O papel do Sebrae com o Encadeamento Produtivo é contribuir para a construção de ambientes e instâncias de governança em que as relações entre grandes e pequenas empresas tenham mais possibilidades de serem ajustadas e profícuas. O apoio à criação e expansão das iniciativas de encadeamento produtivo tem sempre caráter indutivo do crescimento, e os mecanismos de articulação e negociação com as grandes empresas são sempre fortalecidos. Ao preparar as pequenas empresas, essas se tornam mais aptas a competir por melhores oportunidades em um mercado cada vez mais concorrido.

2. Aurora

Cooperar significa colaborar com outras pessoas para que todos alcancem os mesmos resultados. Esse é o princípio do modelo cooperativista, que está fundamentado na solidariedade humana, em que o bem-estar de todos se sobrepõe ao individualismo. Os povos antigos já praticavam a cooperação na luta pela sobrevivência e hoje não é diferente. Quando as pessoas se unem para a resolução de problemas, torna-se mais fácil chegar a uma solução. Hoje, as cooperativas desempenham importante papel na economia global e em especial na brasileira, gerando emprego e renda. Os princípios do cooperativismo estão presentes em todas as ações da Aurora.

A Aurora é uma empresa formada por mais de 100 mil famílias, 40 mil empregados diretos, além dos 10 mil funcionários e das 65 mil famílias de empresários rurais das 11 cooperativas que fazem parte de seu Sistema. A Aurora conquistou o mercado brasileiro e mundial levando, do campo à mesa dos consumidores, alimentos de excelência. Com uma trajetória de mais de cinco décadas, tornou-se referência mundial em tecnologia e processamento de carnes. Por

meio de uma gestão participativa, equilibra objetivos econômicos com o compromisso social e com os cuidados para com o meio ambiente. O seu lema é: “A cooperação é nossa força para transformar o mundo”. A empresa tem como propósito cuidar de cada um para despertar a prosperidade de todos”.

As 11 cooperativas singulares, que constituem o Sistema Aurora, estão localizadas nos estados de Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul. A Aurora apoia essas cooperativas que, por sua vez, apoiam os produtores rurais. Juntas, representam mais de 100 mil famílias seguindo os valores da cooperação em mais de 500 municípios brasileiros onde a Aurora está presente.

A empresa busca o desenvolvimento sustentável, trabalhando a área ambiental no campo, no desenvolvimento dos produtos e nas atividades industriais. Com o objetivo de garantir a conservação ambiental e minimizar os impactos, a Aurora monitora os aspectos ambientais mais significativos e avalia os riscos e as oportunidades

das suas operações. A gestão ambiental está alinhada aos valores e estratégias da empresa e os investimentos estão voltados para o atendimento legal e o crescimento sustentável da atividade.

A empresa gerencia a água captada e a qualidade do efluente devolvido ao meio ambiente, além de trabalhar na redução e no re-úso de água, buscando aumentar a eficiência do uso dos recursos hídricos e a preservação ambiental. A cooperativa atua também na gestão dos recursos hídricos regionais, participando dos Comitês de Bacias Hidrográficas, e incentiva os produtores cooperados a adotar medidas de redução no consumo da água, proteção de nascentes e destinação adequada de resíduos líquidos da atividade agropecuária.

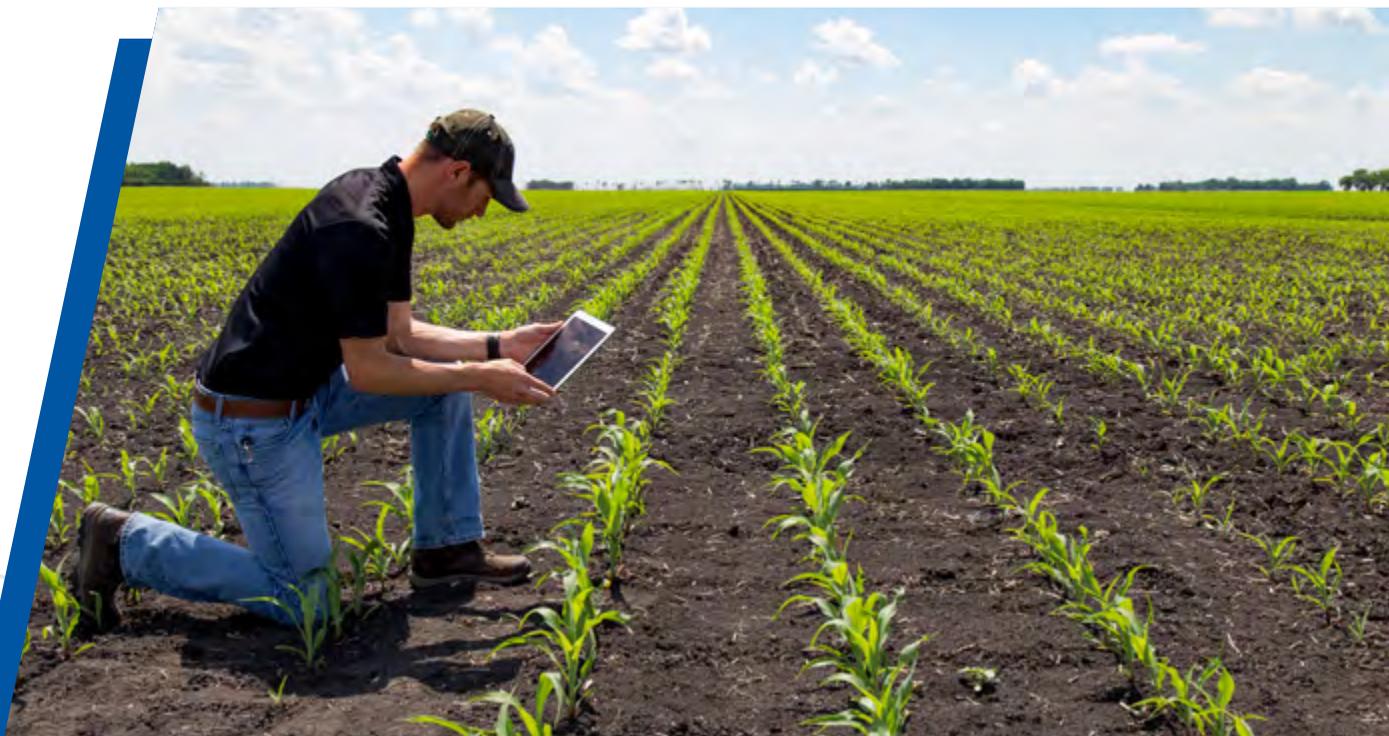
A maior fonte de energia utilizada pela cooperativa é a lenha, e para atender a demanda são mantidas áreas de reflorestamento próprias, arrendadas ou adquirida lenha de terceiros. A segunda maior fonte de energia utilizada é a elétrica, comprada no mercado cativo, mas também obtida por meio da operação de uma Central Geradora Hidrelétrica (CGH) e da contratação de energia no mercado livre. A maior parte da energia do mercado livre é proveniente de PCHs que geram um baixo impacto ambiental. Além disso, não medindo esforços para utilizar energia de fonte renovável, a Aurora vem substituindo parte do uso do gás liquefeito de petróleo (GLP) pelo biogás (metano), gerado a partir da biodigestão dos resíduos orgânicos.

A cooperativa gerencia seus resíduos e busca novas tecnologias e parcerias a fim de garantir o destino adequado e a redução da quantidade de rejeitos encaminhados para aterros. Os terceiros envolvidos nas operações de transporte e destinação final são audi-

tados periodicamente e os novos empregados recebem orientação sobre os programas ambientais. Com o compromisso de aumentar a reciclabilidade das embalagens dos produtos pós-consumo, a empresa participa desde 2015 da Coalizção pela Logística Reversa, que visa melhorar os processos de coleta seletiva e a integração de cooperativas de catadores em todo o território nacional.

A Aurora também desenvolve programas e atividades que preconizam a melhoria na qualidade de vida no meio rural, com ganhos na produtividade e sustentabilidade e um melhor desempenho ambiental dos seus produtos. São alguns deles:

- Programa Propriedade Rural Sustentável Aurora: desenvolvido pelo departamento Agropecuário, certifica e bonifica produtores que atendem aos critérios de avaliação nos aspectos ambientais e sociais.
- Programa Coleta Segura: realiza a coleta, transporte, tratamento e disposição final de resíduos de serviço de saúde animal e atende todas as cooperativas filiadas.
- Redução e otimização do uso de embalagens: desenvolvido pelo departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Atualmente, a maior parte do material de embalagem utilizado vem de fonte renovável e parte significativa da quantidade de papel/papelão consumida é proveniente da reciclagem. O símbolo de reciclabilidade está presente em todas as embalagens de produtos Aurora, forma de rotulagem ambiental que auxilia o consumidor final no processo de coleta seletiva.



3. Aurora e Encadeamento Produtivo

Há duas décadas a parceria entre o Sebrae e a Aurora Alimentos tem beneficiado produtores de aves, suínos e leite. Hoje é considerado o maior programa de estímulo ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas ligadas ao agronegócio do Sul do Brasil.

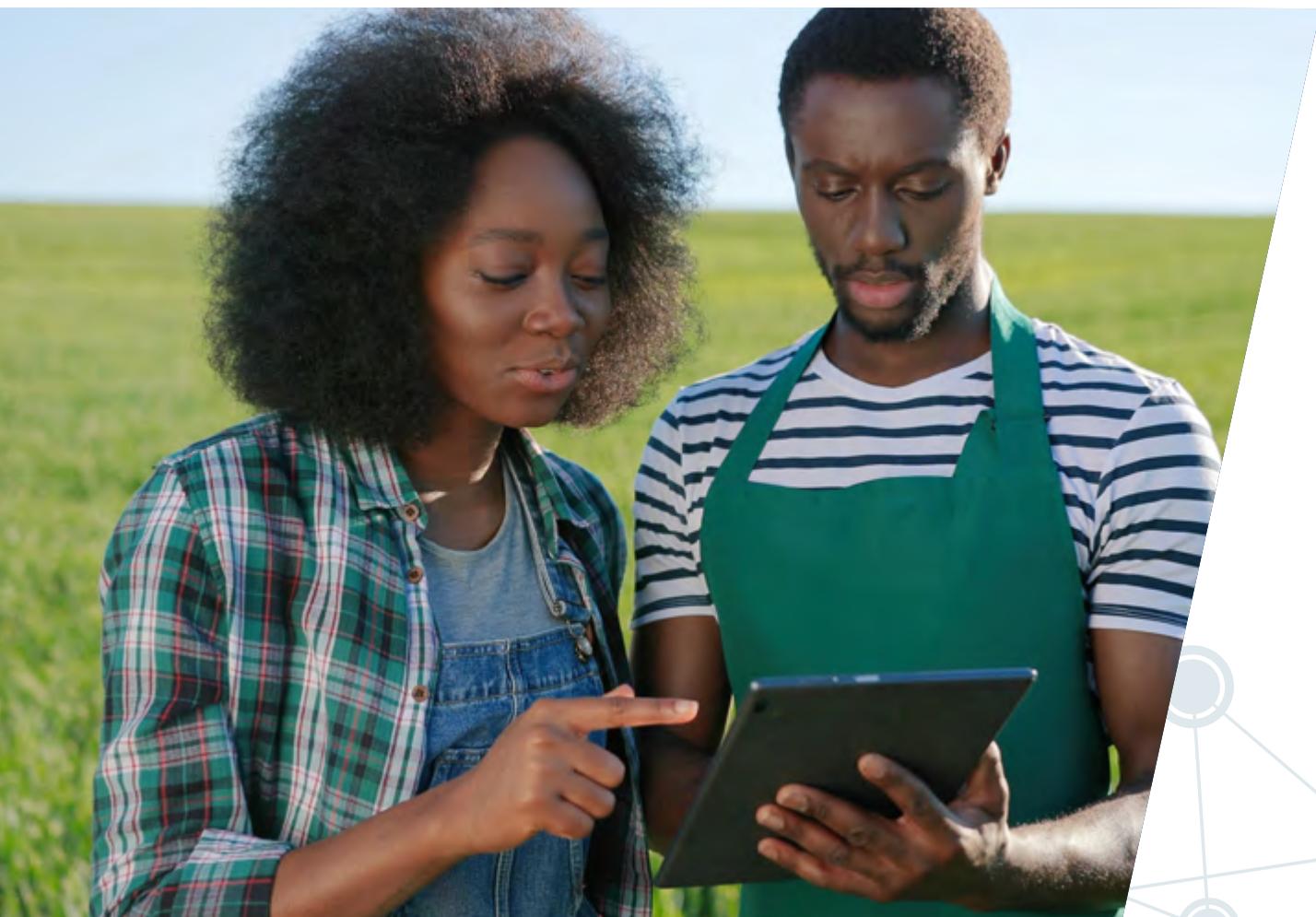
Reconhecido como o maior projeto do agronegócio do país, o Encadeamento Produtivo é a extensão do Programa de Desenvolvimento de Empreendedores Rurais Cooperativistas, desenvolvido desde 1998 e que beneficiou mais de 35 mil produtores rurais. O objetivo é desenvolver e aperfeiçoar as pequenas empresas integradas à cadeia produtiva comandada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos. Além do Sebrae/SC e Aurora, são parceiros do projeto o Senar/SC, Sescop/SC, Sicoob, Fundação Aury Luiz Bodanese, Cooperalfa, Itaipu, Auriverde, Coolacer, Copérdia, Caslo, Cooper A1, Coopervil, Coopercampos, Camisc, Cocari, Cotel, Coasgo e o Sicredi/RS.

As soluções do Sistema Sebrae que integram o Encadeamento Produtivo contemplam os seguintes programas: No Campo Fase I – De Olho na Qualidade, No Campo Fase II – Gestão da Qualidade, Times da Excelência, Sustentabilidade Aplicada a Empresas Rurais e consultorias tecnológicas.

As empresas participantes do projeto recebem qualificação e consultorias focadas em:

- Melhoria da gestão;
- Tecnologia de produção;
- Processos de inovação e de menor impacto ambiental.

Com o apoio do Sebrae, cada empresa participante aperfeiçoa seus serviços, cumpre exigências, condições e critérios demandados pela empresa âncora Aurora Alimentos. Com esse novo padrão de aten-



dimento, micros e pequenos negócios podem se inserir de forma competitiva na cadeia de valor das grandes empresas gerando benefícios mútuos.

O programa, dessa forma, busca diminuir a assimetria de produtividade entre pequenas e grandes empresas em uma mesma cadeia de produção.

Em 2008, 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 por intermédio 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.

Dessa 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.

O leite é composto de 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.

Por meio 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 detectadas 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 aos requisitos da indústria e do mercado mediante a melhoria e correção genética do rebanho, e, como consequência, aumentar a rentabilidade dessas propriedades. Competitividade, sustentabilidade e inovação foram os focos estratégicos da ação.

Como resultado, além da melhoria da competitividade, o leite da Aurora foi o primeiro leite com rastreabilidade do mundo.

Os ganhos de produtividade, qualidade, entre outros, foram aspectos que motivaram a expansão do projeto para o PR, RS e MS, em 2018.

OBJETIVO

O projeto pode ser dividido em duas fases:

- De 1998 a 2014 – Programa de Empreendedores Rurais Coopera-

tivistas; e

- A partir de 2014 – Encadeamento Produtivo.

O Projeto com a Aurora Alimentos, realizado desde 1998, tem o seguinte objetivo:

- Capacitar e elevar a competitividade das cadeias de suínos, aves e leite dos estados de SC, PR, RS e MS.

BENEFÍCIOS

Os benefícios do Projeto são inúmeros para todos os envolvidos.

Para a Aurora:

- Cadeia internacionalizada;
- Melhoria dos produtos entregues à Aurora;
- Abertura de novos mercados.

Para as empresas participantes:

- Aumento do índice de competitividade dos pequenos negócios;
- Aumento do desempenho dos pequenos negócios em relação aos critérios da grande empresa;
- Redução da mortalidade de suínos;
- Melhoria da conversão alimentar dos suínos;
- Melhoria da conversão alimentar em aves;
- Melhoria da qualidade do leite produzido;
- Manutenção das famílias nas propriedades – novas gerações;
- Aumento do volume de negócios;
- Aumento na produção e na profissionalização do negócio;
- Mudança de *mindset* sobre o negócio.

PARTICIPANTES

Participam do projeto 12 cooperativas singulares, cujas cidades envolvidas variam de ano a ano.

ABRANGÊNCIA

O Projeto envolve os seguintes estados:

- Santa Catarina;
- Rio Grande do Sul;
- Paraná; e
- Mato Grosso do Sul.

FUNCIONAMENTO

Após a definição das cooperativas e cidades que participam do Projeto, o Sebrae inicia as ações de mobilização, diagnóstico das empresas e realização de consultorias e capacitações.

Entre 2014 e 2018, foram realizados:

AÇÃO	QUANTIDADE
Cursos “De olho na qualidade total rural”	104
Cursos “Gestão da qualidade total rural”	46
Times de 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	27
Oficinas	41
Sebraetec – horas de consultoria	9.987
Sebraetec – Clínicas Tecnológicas	53
Palestras e seminários	100
Empresas atendidas	5.849

Até o momento foram atendidas 2.600 empresas por ano.

PROJETO ATUAL

Os valores investidos no Convênio 2021-2022 somam R\$ 9.544.736,00.

Os principais indicadores acompanhados ao longo do projeto são:

- Índice de competitividade dos pequenos negócios; e
- Desempenho dos pequenos negócios perante a grande empresa.

APRENDIZADOS

Um dos grandes aprendizados de um projeto de execução tão prolongada no tempo é a força de uma parceria win-win, além do compromisso da grande empresa com os resultados estabelecidos e com o crescimento da sua cadeia de valor.

Além disso, merecem destaque:

- Como trabalhar a motivação dos pequenos negócios, empoderando-os para cumprimento dos requisitos de fornecimento para grandes empresas;
- Monitorização das intervenções;
- Atendimento às individualidades das empresas.

Tais aprendizados ajudam a evoluir futuras ações do Sebrae em Encadeamento Produtivo.

DESTAQUES DO PROGRAMA

Merecem especial destaque os seguintes pontos do Projeto:

- Primeiro leite rastreado do mundo;
- Prêmio Empreendedor Rural Cooperativista;
- Visão de toda a propriedade e envolvimento de toda a família.

Muito do sucesso do Programa também se deve:

- Ao conhecimento do Sebrae dos Pequenos Negócios;
- Possibilidade de atuar em uma cadeia global para atender às necessidades de diversos mercados;
- Capacidade do Sebrae se relacionar com uma grande empresa por longo tempo para trabalhar os pequenos negócios de sua cadeia de valores;
- Capilaridade do Sebrae em todos os estados do Brasil.

DESAFIOS FUTUROS

Entre os desafios a serem vencidos, o Sebrae destaca:

- Manter a qualidade das intervenções e acompanhar o desempenho dos pequenos negócios atendidos.





A força do empreendedor brasileiro.

sebrae.com.br/conexoescorporativas