

2007

HISTÓRIAS DE SUCESSO

Agronegócios

Ovinocaprinocultura



COPYRIGHT © 2007, SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional: Adelmir Araújo Santana

Diretor-Presidente: Paulo Tarciso Okamoto

Diretor-Técnico: Luiz Carlos Barboza

Diretor de Administração e Finanças: Carlos Alberto dos Santos

Gerente da Unidade de Gestão Estratégica: Pio Cortizo Vidal Filho

Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo - Agronegócios e Territórios Específicos: Juarez Ferreira de Paula Filho

Coordenadora Nacional do Projeto Casos de Sucesso: Renata Barbosa de Araújo Duarte

Coordenadores Nacionais da Carteira de Ovinocaprinocultura: Newman Maria da Costa e Ênio Queijada de Souza

Comitê Gestor do Projeto Casos de Sucesso: Fabrícia Carneiro Fernandes (AL), Marília da Silva Correia (AP), Marta Ubéda Miranda (PR), Renata Maurício Macedo Cabral (RJ), Rosana Carla de Figueiredo Lima (Nacional), Tharley de Barros Teixeira – Sebrae (MT)

Colaboradores – Sebrae Nacional: Beatriz Bello Rossetto, Francisco José da Nóbrega Cesarino, Geraldo Magela Souza, Lucy Vaz da Silva, Mariane dos Santos Santana, Murilo de Aquino Terra

Tutoria Nacional: Sandra Regina H. Mariano – D.Sc., Verônica Feder Mayer – D.Sc.

Diagramação: Adesign

Produção Editorial: Buscato Informação Corporativa

D812ao Duarte, Renata Barbosa de Araújo.

Histórias de sucesso : agronegócios : ovinocaprinocultura / coordenadora nacional do projeto Casos de Sucesso, Renata Barbosa de Araújo Duarte. – Brasília: Sebrae, 2007.

156 p. : il.

ISBN 978-85-7333-458-6

1. Empreendedorismo. 2. Associativismo. 3. Desenvolvimento agrícola. 4. Caprinocultura e Ovinocultura. I. Título.

CDU 001.87:631

BRASÍLIA

SEPN – Quadra 515, Bloco C, Loja 32 – Asa Norte
70.770-900 – Brasília

Tel.: (61) 3348-7100 – Fax: (61) 3347-4120

www.sebrae.com.br

CORDEIRO DA FARTURA

SÃO PAULO
MUNICÍPIO: FARTURA

Situada no sudoeste do Estado de São Paulo, Fartura é conhecida pela grande fertilidade da terra roxa de seus 429 km². A vocação agropecuária do município é inquestionável. Além da cruz que mostra a fé de seu povo, o brasão da cidade contém figuras de peixes, do vale fértil e do arado, circundados por ramos de milho e café. Com uma população de pouco mais de 15 mil habitantes em 2000, quase 1/4 residia na zona rural, segundo dados de maio de 2007, da prefeitura.

No final de 2003, os agricultores locais ainda se dedicavam às culturas herdadas dos seus antepassados, mas enfrentavam as incertezas do setor. Os investimentos na ovinocultura estavam basicamente nas mãos de pequenos produtores. Pouco a pouco a criação de ovelhas acabou se tornando a atividade principal do município.

Willen Bortotti, em 2005, era o líder de um grupo de 17 ovinocultores. Havia incentivado, junto com seu amigo Júlio Mazetto, a profissionalização do setor porque acreditava no potencial da ovinocultura no Brasil. Afinal, o País ainda importava ovinos para atender ao consumo interno, principalmente do Uruguai.

Em julho de 2006, existia uma grande oportunidade a ser aproveitada. Se ele conseguisse melhorar a sua criação, não teria nenhuma dificuldade para comercializá-la com um excelente resultado financeiro. Ao mesmo tempo, havia ovinocultores que desistiam da atividade, porque ela não rendia o mínimo necessário para compensar os riscos.

Leandro Ranolfi Girardi, analista do Sebrae/SP, elaborou o estudo de caso sob a orientação do professor José Antonio Lerosa de Siqueira, da Universidade de São Paulo (USP) e coordenador do Centro Minerva de Empreendedorismo da Escola Politécnica, integrando as atividades do Projeto Casos de Sucesso 2007, do Sebrae.



Leandro Ranolji Girardi

ANIMAIS CONFINADOS



Leandro Ranolji Girardi

GALPÃO DE CONFINAMENTO COMUNITÁRIO

Bortotti sabia que precisava tomar uma decisão e procurar convencer os outros criadores a seguirem o mesmo caminho. Só não sabia ainda qual seria esse caminho. Havia uma margem muito grande para a melhoria da qualidade da criação, o que poderia ser conseguido por meio da incorporação de novas matrizes ao rebanho e da introdução de técnicas modernas de manejo. Cada criador investiria tanto quanto os seus recursos pessoais permitissem.

Ele vislumbrava também racionalizar custos por meio de uma parceria entre os ovinocultores. Entretanto, essa não era uma tarefa trivial, por razões culturais. Nunca é fácil criar o associativismo efetivo onde não há exemplos anteriores bem-sucedidos. Caso essa fosse a sua sugestão, e desse errado, ele seria considerado responsável.

Bortotti poderia seguir o caminho da solução individual. Resolveria o seu problema pessoal de ovinocultor, correndo os riscos de trilhar sozinho uma rota ainda desconhecida. Tendo sucesso nessa estrada ou não, serviria como farol para seus colegas, mostrando o caminho a ser seguido ou a ser evitado.

Bortotti poderia, por outro lado, investir sua energia na formação de uma parceria entre todos os produtores, procurando formas de racionalizar o processo. Para que isso acontecesse, precisaria convencê-los de que a associativismo traria menos independência individual nas decisões, mas criaria vantagens amplamente compensadoras.

DA FARTURA DE PEIXES PARA A DE OVINOS

No final do século XIX, uma pequena propriedade chamada Fazenda do Ribeirão Fartura deu o nome ao município, em razão do curso d'água que cortava o vale, ao pé da serra que tinha a mesma denominação. Ninguém sabe quem batizou o ribeirão com o nome de Fartura, mas é certo que ao fazer isso traçou

o destino da cidade e do seu povo.

Em 1870, o município era marcado pela fartura de peixes como cascudo, piava, bagre, lambari e mandi, que habitavam o ribeirão. “Loquear” no Fartura era buscar as locas dos cascudos, que rendiam saborosas sopas e fritadas.

No vale privilegiado pela natureza, com solo extremamente generoso, cercado por serras verdejantes e águas abundantes, proliferavam também a amizade, a cordialidade e a hospitalidade. Muito mais que uma cidade, os desbravadores e fundadores, italianos e espanhóis em sua maioria, moldaram o perfil de um povo idealizador, que demonstrava muito apego à educação, à cultura, às artes, aos esportes, à agricultura e à pecuária.

Além do excelente desempenho das suas escolas, que eram ponto de referência na área da educação, Fartura se orgulhava de possuir uma das mais completas bibliotecas públicas do interior do Estado. O quadro abaixo resume seus principais indicadores econômicos e sociais em comparação com os válidos para o Estado de São Paulo:

INDICADORES (DADOS DE 2000)	FARTURA	ESTADO SP
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) ¹	0,772	0,822
Ranking da localidade no IDH (São Paulo)	383º	-
Ranking da localidade no Brasil	1.525º	-
Renda <i>per capita</i>	R\$ 245,15	R\$ 13.725,00
População total	15.010	40.442.795

Fonte: IBGE/PNUD.

¹ Índice de Desenvolvimento Humano (IDH): é um comparativo dos níveis de pobreza, alfabetização, educação, esperança de vida, natalidade e outros fatores entre os diversos países do mundo. O índice vem sendo usado desde 1993 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O conservadorismo das tradições era marcante em Fartura, e, para celebrá-las, anualmente eram organizados eventos que por suas características populares eram conhecidos regionalmente. Dentre as diversas atividades desenvolvidas em Fartura podiam se destacar a procissão de Nossa Senhora dos Navegantes, campeonatos de pesca e girocóptero, exposições agropecuárias, festas juninas, festivais de inverno e *shows* artísticos no final do ano durante o Natal Colorido.

O município contava em 2000 com cinco vias de acesso rodoviário, o que lhe dava imensa vantagem logística para o escoamento de produtos. Fartura está a poucas horas de distância de municípios da região Sul do Brasil com tradição em ovinocultura de alta tecnologia, como Castro (PR), Curitiba (SC), e Sant’ana do Livramento (RS). Talvez essa proximidade tenha sido um dos motivos para os agricultores locais recorrerem à ovinocultura quando procuraram uma forma de complementar suas rendas.

O Brasil detinha, em 2003, segundo a Associação de Criadores de Ovinos, um rebanho de 14,5 milhões de ovinos, porém continuava importando carne de outros países. Mesmo sendo um negócio economicamente rentável, a produção/oferta de carne ovina não aumentara na mesma proporção da demanda em todo o País. Esses dados justificavam a importância da ovinocultura como estratégia para o desenvolvimento rural, visto que essa era uma atividade chave e poderia gerar um grande impulso na economia, caso a sua integração agroindustrial fosse adequadamente localizada, conduzida e estimulada.

No início de 2003, por meio da parceria entre o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae/SP), a Associação Paulista dos Criadores de Ovinos (Aspaco), o Sindicato Rural de Piraju, a Prefeitura Municipal de Fartura e a Casa da Agricultura, foi realizado um curso para o setor, que culminou com a formalização do Núcleo de Produtores de Ovinos de

Fartura, registrado posteriormente na Aspaco com 12 integrantes, participando do Projeto Cordeiro Paulista e tendo como presidente o produtor Willen Alexandre Garcia Bortotti.

Em 2005, os produtores de Piraju aderiram ao Núcleo de Fartura, totalizando 17 produtores. Após algumas reuniões, formalizou-se no Sebrae/SP o grupo de ovinos de Piraju, que passou pelo programa de capacitação oferecido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar).

Em janeiro de 2006, por iniciativa de Bortotti, iniciaram-se reuniões de trabalho com parceiros locais e representantes do Sebrae/SP, pois os produtores tinham interesse em participar de um projeto audacioso, já que sabiam da necessidade de melhoria sistêmica dos rebanhos. Então, criaram um projeto com prazo até agosto de 2008.

Levantamentos primários em junho de 2006 (tempo zero) que possibilitassem a apuração de valores de referência foram efetuados no início do projeto. Como não poderia ser diferente, as ações estabelecidas para o aprimoramento dos rebanhos foram compatíveis com a qualidade que os produtores vinham preconizando. A descrição simplificada das metas zootécnicas pode ser visualizada no quadro abaixo.

CONTROLE ZOOTÉCNICO			
Descrição	2006	2008	Varição
Total de matrizes do grupo	2400	3500	46%
Animais confinados (nº de animais/mês)	69	158	129%
Animais confinados (nº de animais/ano)	828	1896	129%

Fonte: Projeto Cordeiro Paulista.

No mesmo mês, por orientações do Sebrae/SP, foi realizado um diagnóstico com cada produtor para que fossem propostas ações baseadas em informações reais. Detectou-se que:

- 70,6% dos produtores eram donos de sua própria terra;
- 64,7% haviam completado o ensino médio;

- 29,4% estavam na atividade havia mais de cinco anos;
- 47% tinham controle parcial da propriedade;
- 47% tinham apenas um empregado.

A partir de julho de 2006, o grupo foi inserido e monitorado pelo Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (Sigeor), do Sebrae. Entretanto, ações vinham sendo desenvolvidas desde 1999 pelo Programa do Sebrae/SP, denominado Sistema Agroindustrial Integrado (SAI).

A avaliação do rebanho antes do apoio da entidade indicou que os animais apresentavam baixo desempenho. Dos 178 ovinos avaliados no início da atividade, 70% foram classificados entre regular e muito ruim e os restantes, 30%, foram considerados bons ou muito bons. Essas avaliações se referiam a características raciais e produtivas. Independentemente da raça, levou-se em consideração a idade, estrutura óssea, conformação, úbere, defeitos e condição corporal. Com base nesses quesitos, os ovinos foram classificados de um a dez, sendo que de nove a dez eram considerados muito bons, de sete a oito, bons, de cinco a seis, regulares, de três a quatro, ruins e de um a dois, muito ruins. Os animais muito ruins foram descartados imediatamente, os ruins foram avaliados em termos reprodutivos. Já as outras categorias foram avaliadas quanto à produção.

Além da melhoria na qualidade da carcaça dos animais por meio do aprimoramento genético que vinha sendo trabalhado desde 1999, os produtores logo perceberam que precisavam evoluir como associação organizada, para que pudessem aprender a colaborar entre si e, quem sabe, até comercializar a produção em conjunto. Isso tudo, aliado ao medo de continuar fracassando na atividade, levou Willen Bortotti a buscar o apoio do Sebrae/SP.

Bortotti afirmou: *“Os resultados não eram suficientes para garantir a sustentabilidade da atividade (828 animais confinados por ano). Os custos (R\$ 0,60 por animal/dia) eram elevados para o nível econômico-social dos produtores que apresentavam ren-*

da per capita de pouco mais de R\$ 215,00". Embora a necessidade de renda aliada à falta de recursos para o investimento tivesse tornado a ovinocultura o foco principal de atuação, a comercialização individual ainda não garantia a sobrevivência da atividade. Alguns produtores chegaram a desistir com o decorrer dos anos. A questão a decidir era qual seria a maneira mais rápida de reduzir custos antes que mais produtores desistissem da atividade.

CONFINAMENTO QUE ALIMENTA O ESPÍRITO DE CORPO

Uma decisão aparentemente óbvia em termos de associativismo foi tomada em julho de 2006 pelo grupo: a realização de um confinamento comunitário.

Essa iniciativa traria a vantagem de aproximar ainda mais os produtores, proporcionando o fortalecimento da ovinocultura na região e garantindo o sustento não só das famílias dos 17 empresários rurais como também das outras 14 famílias que forneciam a mão-de-obra necessária para o setor.

Grandes entusiastas locais incentivados por Bortotti apoiaram a iniciativa, como o prefeito de Fartura, José da Costa, o prefeito de Piraju, Francisco Rodrigues, e os presidentes dos sindicatos rurais, José Rubens de Oliveira e Ronieri José Mazetto.

A implantação do confinamento comunitário tornava possível a busca por um padrão de qualidade regional para atender ao mercado consumidor e aumentar o faturamento dos produtores, tornando a atividade compensadora. Consistia em um galpão com divisórias para que os animais fossem separados de acordo com as faixas etárias e os níveis de terminação. Cada produtor acompanhava o desenvolvimento dos seus animais e era responsável pela sua identificação no lote.

Essa ação, por sua vez, serviu como estímulo para uma con-

tinuidade nas atividades em conjunto de todos os produtores, sempre baseadas em decisões coletivas. Um aspecto interessante era que o confinamento comunitário proporcionava um associativismo voluntário. A participação no confinamento não exigiu meios legais para que os produtores se mantivessem comprometidos. Houve um corporativismo espontâneo. Os produtores percebiam que se fortaleciam a cada conquista, agregando também novos integrantes e o respeito de empresários locais.

Com os produtores se organizando, surgiu a demanda pelo aumento da produção, porém poucos tinham conhecimento dos caminhos para atingirem esse objetivo. Utilizavam práticas que haviam aprendido com seus antepassados, e que já não levavam mais a resultados satisfatórios. Ao mesmo tempo em que o como aumentar o rebanho os preocupava, a busca pelo volume de produção os motivava cada vez mais a utilizar novas técnicas.

No final do primeiro semestre de 2006, foi estruturado o Projeto Desenvolvimento da Ovinocultura em Confinamento Comunitário na Região de Fartura e Piraju (SP). Nessa época a preocupação com a renda e a produtividade era tamanha que os resultados intermediários e finais esperados seriam mensurados por três fatores:

- pelo aumento do faturamento;
- pelo aumento do ganho diário de peso na recria;
- e pelo aumento no número de cordeiros vendidos até agosto de 2008.

A carência de informações por parte dos produtores fez com que a maioria das ações realizadas ou em estruturação tivesse foco em inovação e tecnologia.

A situação dos rebanhos e a falta de qualidade dos animais não permitiram que os ovinocultores fossem muito longe. Prevvia-se um árduo trabalho para adequá-los ao mercado o mais rápido possível. Exercendo o seu papel de líder, Bortotti solicitou o apoio do Sebrae/SP e, com isso, teve início a capacita-

ção sobre aspectos básicos de sanidade e nutrição. Foi um período difícil, pois alguns produtores não visualizavam uma saída para as armadilhas da atividade rural, já que não entendiam o porquê de o mercado não aceitar os seus produtos.

O grau de participação do grupo nas capacitações foi surpreendente. Aproveitando o entusiasmo, outros itens foram agregados ao curso, como o aprimoramento dos processos dentro da porteira e o domínio de novas tecnologias produtivas, pois eram tão importantes quanto as técnicas de ovinocultura. De fato, o grupo tinha muito que melhorar, porém os caminhos pareciam mais claros, porque agora todos conseguiam perceber onde estavam os seus pontos fracos.

A região sofreu durante anos para melhorar a qualidade dos animais, já que os envolvidos desconheciam a tecnologia apropriada para tal realização. Não era simplesmente juntar os animais, tratar de qualquer forma e vender. As experiências mostravam que as racionalizações de custos e de produção continuariam a ser necessárias, porém não mais de forma individual e sim coletiva. Já que todos os animais preenchiam o mesmo espaço (confinamento) e a chance de transmissão de doenças nesse tipo de manejo aumentaria, buscou-se então a qualidade do manejo e dos animais.

Outra oportunidade detectada a partir de janeiro de 2007 estava relacionada com o mercado. Os produtores não tinham informações suficientes para entender as demandas existentes e assim poder identificar os melhores negócios regionais. Não sabiam ainda em quais nichos poderiam atuar.

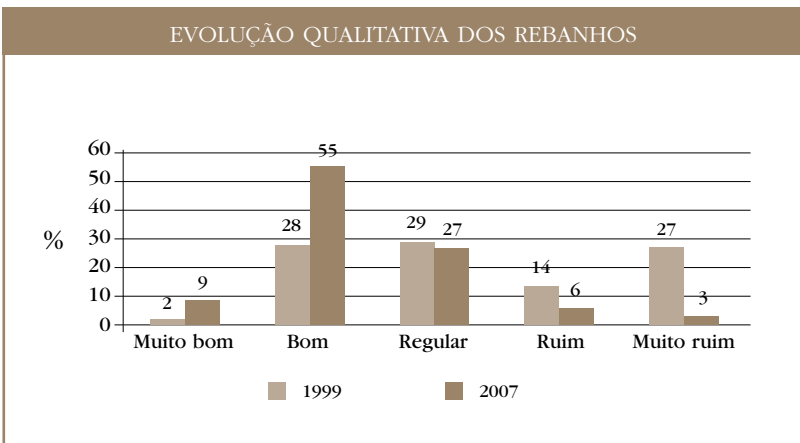
Foi durante uma das capacitações oferecidas pelo Sebrae/SP que o consultor Francisco Manoel Nogueira Fernandes esclareceu sobre as características de adaptabilidade e rusticidade do animal ao clima tropical que poderiam ser convertidas em lucratividade, caso fossem bem exploradas. Mostrou que o mercado de carne ovina é crescente tanto no Brasil como no exterior e que a tendência é que aumente o seu consumo *per*

capita anual (de 657 gramas, em 2005, para 810 gramas, em 2006). Assim, os efetivos de ovinos precisariam ser aumentados rapidamente para diminuir as importações e cobrir as ociosidades existentes nos abatedouros e frigoríficos. De acordo com o especialista, existia demanda no País para todo tipo de mercado: frigoríficos, abatedouros e leilões de elite.

Para Willen Bortotti e demais produtores, a falta de padronização da carcaça ovina dificultava a comercialização. Dessa forma, a utilização de uma gestão competitiva era necessária para atingir o mercado consumidor, os frigoríficos. Também era fundamental que se reunissem com frequência para controlar a realização do projeto e definir as mudanças necessárias em decorrência do mercado.

Entusiasmado, o grupo dos 17 produtores começou a utilizar tecnologias de produção e técnicas de gestão em seus criatórios. Ficou claro que 2007 seria mais um ano de transformações.

Meses depois, o grupo já tinha alcançado grande evolução em termos qualitativos quando comparado ao início da atividade em 1999. Abaixo segue a avaliação do rebanho após o início do apoio efetivo do Sebrae/SP.



Fonte: Projeto Cordeiro Paulista.

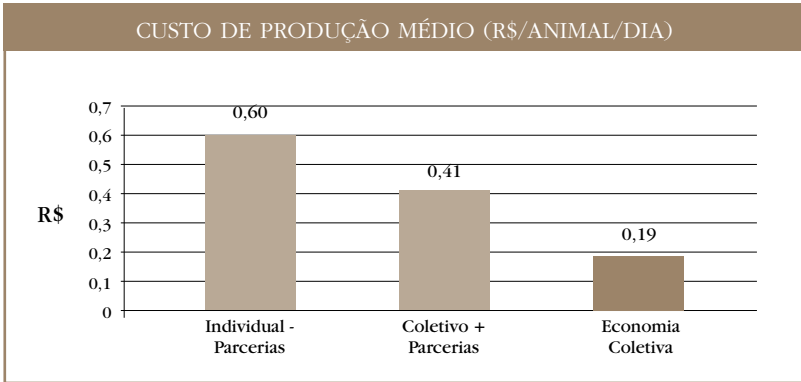
O salto na qualidade era notável, principalmente quando se comparava a porcentagem de animais muito ruins e bons de 1999 (27% e 28%, respectivamente) com os valores de janeiro de 2007 (3% e 55%, respectivamente).

A cada dia que passava o produtor sentia no bolso o resultado positivo da mudança em suas propriedades e no manejo dos seus animais. Ainda assim, a atividade continuava correndo riscos de não ser compensadora, porque o custo de produção era alto demais. A única saída para se manterem competitivos e permanecerem no ramo era se capacitarem cada vez mais em gestão de negócios e buscarem novos produtores que unissem forças e se comprometessem a agir de forma coletiva. Essas capacitações eram necessárias, mas não suficientes para garantir o sucesso financeiro. Os custos do confinamento eram altos para os produtores (R\$ 0,60 por animal/dia), mesmo quando rateados entre eles. O produtor sempre sentia a tentação de voltar a trabalhar sozinho, como seus pais e avós haviam feito no passado. A atividade corria novamente o risco de não deslanchar. Depois de todo o esforço conjunto, a capacitação e a preparação para o mercado poderiam ter sido em vão.

PARCERIAS, ALICERCES DO EMPREENDEDORISMO

O apoio das entidades parceiras – Prefeitura de Fartura, Prefeitura de Piraju, Sindicato Rural de Fartura, Sindicato Rural de Piraju e Associação Paulista dos Criadores de Ovinos (Aspaco) – foi significativo desde o início do projeto e decisivo a partir de 2007. As ações para atender às necessidades dos produtores iam desde a reforma das infra-estruturas do confinamento e dos recintos de exposições para a divulgação do grupo até o custeio parcial do confinamento, já que apenas parte dos custos com a alimentação era rateada pelos produtores. O restante, como água, energia, alimentação e mão-de-

obra do confinamento, era custeado por parcerias locais, como forma de apoio e incentivo.



Fonte: Projeto Cordeiro Paulista.

Apesar da realização do confinamento comunitário, a base do rebanho ainda era precária e a mão-de-obra, na sua maioria, despreparada ou inexistente. Os ovinocultores se decepcionavam com a produtividade baixa, provocada pela falta de conhecimento e pelo despreparo. Era importante buscar novos parceiros que pudessem preparar trabalhadores para o setor.

Como de costume, o pioneirismo foi novamente característica marcante do grupo. Com o apoio da Prefeitura de Fartura, conseguiram construir um laboratório para exame andrológico² e de OPG (verminose) próximo ao confinamento comunitário, o que proporcionou economia na realização de exames vitais para a melhoria do rebanho.

A luta para o grupo se manter na atividade sempre foi árdua e constante, entretanto ainda era necessário mostrar para o mercado o resultado de tanto empenho e dedicação. Como

² Exame andrológico: exame do aparelho genital do reprodutor, feito por técnicos e em laboratórios especializados para identificar e eliminar os animais com problemas de fertilidade.

Bortotti relembrou: “A ovinocultura na nossa região sempre existiu, mas, como em todos os lugares, não havia uma regularidade em produção de cordeiros e, principalmente, um manejo adequado com o rebanho e união entre os produtores. Depois de algumas reuniões entre os produtores do município e a Aspaco, formamos o Núcleo de Criadores de Ovinos de Fartura, com a finalidade de possuímos uma união maior e, com um apoio da prefeitura, nos foi cedido um barracão, no qual fizemos um confinamento comunitário para cordeiros. A partir daí, começamos a observar que o trabalho ia muito bem, mas apresentava uma dificuldade: a qualidade dos animais abatidos e o manejo do rebanho de nossos produtores”.

Nesse período, a nova preocupação era como se promoverem para o mercado.

A SOLUÇÃO QUE ORIGINOU NOVAS OPORTUNIDADES

Com o tempo, além do confinamento comunitário, e também fruto de parcerias, novas oportunidades e novos nichos de mercado começaram a aparecer. A participação exitosa do grupo em concursos de avaliações de carcaça fez com que a região começasse a ficar conhecida. Bortotti reconheceu: “Após muitas reuniões com profissionais do Sebrae e SAI, elaboramos um projeto de longo prazo, com o doutor Francisco Manoel Nogueira Fernandes, técnico da Aspaco, com o objetivo de melhorar as carcaças de cordeiro, o manejo dos nossos rebanhos e de ajudar os produtores a se tecnificarem cada vez mais”.

Como fruto da maior visibilidade, surgiram os leilões durante as feiras agropecuárias regionais, alavancando as negociações.

Outras ações executadas foram a realização de eventos gastronômicos e leilões comerciais, que acabaram por desencadear uma maior divulgação do projeto e estimular o consumo

da carne ovina, além de promover o fortalecimento do grupo de produtores.

O mercado já não assustava tanto os empresários rurais, pois a qualidade de seus animais havia melhorado. Nesse momento, os produtores entenderam que a busca pelo volume era essencial para abastecer o mercado regional. Por essa razão, os leilões comerciais se tornaram estratégicos, incentivando a entrada de mais produtores rurais na atividade e consolidando uma nova opção de mercado.

DE FARTURA PARA O ESTADO DE SÃO PAULO

Com o apoio do Sebrae/SP e de parceiros, o confinamento comunitário de Fartura foi o primeiro a ser implantado em todo o Estado de São Paulo e serviu como referência para multiplicar tecnologias. Criadores da região levaram a iniciativa para outros grupos de produtores em diferentes municípios. Novos confinamentos comunitários foram formados no Estado de São Paulo. A competitividade do grupo de produtores aumentou. As parcerias locais se fortaleceram e novos parceiros se aproximaram.

O pensar em conjunto e o associativismo foram citados por Willen Bortotti e demais membros do Núcleo de Criadores de Ovinos de Fartura e região como a razão do seu sucesso. Os treinamentos, as consultorias tecnológicas e a participação em feiras e eventos também foram ressaltados pelo grupo.

Realizaram-se novas ações com foco em corporativismo, gestão, mercado e tecnologia. Com elas, houve aumento da produtividade por meio do melhoramento genético. Mais produtores da região se interessaram pelo projeto. O faturamento anual cresceu em decorrência da exploração de novos mercados e da melhoria da qualidade do rebanho. Com o apoio do Sebrae/SP, fomentou-se a presença dos ovinoculto-

res da região em feiras agropecuárias para divulgação do projeto e dos resultados atingidos. Entretanto, manter os produtores unidos, principalmente com a entrada de novos investidores no mercado, continuava sendo um desafio futuro para o sucesso do empreendimento.

Todas essas conquistas ainda não bastavam e o projeto, entendido como sendo de sucesso pelos envolvidos, não poderia parar por aqui. Com a experiência real e inédita no Estado adquirida a partir do ensinamento dos conceitos e técnicas empregados no confinamento comunitário, Willen Bortotti ressaltou: *“Temos certeza de que este projeto será inovador na ovinocultura regional e, sem dúvida, muitas outras vitórias serão conquistadas”*.

A corrida mercadológica, sempre presente na estratégia do grupo, apontou para a necessidade de uma nova pesquisa de mercado regional com o apoio de parceiros, que produzissem um diagnóstico capaz de mensurar a evolução dos produtores dentro do projeto. Em seguida, a meta seria realizar *benchmarking*³ em outros confinamentos comunitários, reuniões estratégicas para arregimentar novos produtores e implantar mais confinamentos comunitários na região, além de realizar contato com novos frigoríficos e abatedouros, já que o aumento no consumo de carne ovina era previsto para os próximos anos e a oferta ainda era insuficiente para atender à demanda.

Depois de superar esses novos desafios, certamente outros surgiriam.

³ Benchmarking: processo de descobrir o que comparar; descobrir qual é o padrão de excelência; determinar que métodos ou processos produzem resultados e decidir fazer as mudanças ou melhorias da própria maneira de fazer negócios, a fim de igualar ou suplantar o padrão de referência de mercado, criando um novo padrão de excelência.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Compare os riscos e vantagens entre assumir um empreendimento sozinho ou em sociedade, como os 17 produtores de Fartura fizeram.
- Caso você tivesse que montar uma capacitação em novas técnicas com um grupo de produtores da sua região, quais serão as preocupações que você teria para garantir um bom resultado?
- Na sua opinião, que outras atividades de criação poderiam se beneficiar do confinamento comum da produção de vários proprietários?

AGRADECIMENTOS

Conselho Deliberativo do Sebrae/SP: *Fábio de Salles Meirelles, presidente, e conselheiros.*

Diretoria Executiva do Sebrae/SP: *José Milton Dallari Soares, Paulo Eduardo Stabile de Arruda e Ricardo Tortorella.*

Colaboração: *Francisco Manoel Nogueira Fernandes, representante da Associação Paulista de Criadores de Ovinos; Julio Mazetto, produtor filiado ao Núcleo dos Produtores de Ovinos de Fartura e região; Leandro Simi Pereira de Souza, agente de desenvolvimento do Programa SAI; Willen Alexandre Garcia Bortotti, presidente do Núcleo dos Produtores de Ovinos de Fartura e região; e toda a equipe do Escritório Regional de Ourinhos/SP.*

REFERÊNCIAS

<http://www.ipib.com.br/ranking/fichaestados.asp?codestado=26> em 018/06/2007

<http://www.sembra.com.br/serviços>. Acessado em 29/09/2007.
<http://www.sigeor.sebrae.com.br>. Acessado em 02/07/2006.

<http://www.aspaco.org.br>. Acessado em 21/05/2007.

<http://www.estanciadepiraju.com.br>. Acessado em 23/05/2007.

<http://www.ibge.com.br>. Acessado em 22/05/2007.

<http://www.pnud.org.br>. Acessado em 22/05/2007.

http://www.odiariodebarretos.com.br/www1/online/artigos_especiais/cordeironaregiao.htm. Acessado em 07/07/2007.

SEBRAE. *Histórias de sucesso: agronegócios: ovinocaprinocultura, leite e derivados*. 2006.

<http://www.agrocentro.com.br/feinco/2007/release-Mais.asp?edicao=2007&displayLang=pt&secao=42&idRelease=20070322100132>. Acessado em 18/06/2007.

GIRARDI, L. R. *Informativo especial – ovinos*. Ourinhos, 2007.

Site da Prefeitura de Fartura: www.fartura.sp.gov.br, acesso em 23/05/2007.

PROJETO CASOS DE SUCESSO

OBJETIVO

O projeto foi concebido em 2002 a partir das prioridades estratégicas do Sistema Sebrae com a finalidade de descrever e disseminar as melhores práticas empreendedoras individuais e coletivas, contribuindo para a obtenção de resultados e fortalecendo a gestão do conhecimento do Sebrae.

METODOLOGIA DESENVOLVENDO CASOS DE SUCESSO

A metodologia adotada pelo projeto é uma adaptação dos consagrados métodos de estudos de caso aplicados pelo Babson College e pela Harvard Business School. A metodologia tem o objetivo de garantir a qualidade do conteúdo e nivelar a formação didática dos escritores e de seus orientadores acadêmicos. Baseia-se na história real de um protagonista que, em um dado contexto, encontra-se diante de um problema ou dilema que precisa ser solucionado. Esse método estimula o empreendedor ou o aluno a vivenciar uma situação real, convidando-o a assumir a perspectiva do protagonista na tomada de decisão.

COLEÇÃO HISTÓRIAS DE SUCESSO 2007

Este trabalho é resultado de uma das ações do Projeto Casos de Sucesso, construído por colaboradores do Sistema Sebrae, com o apoio de parceiros, consultores e professores de instituições de ensino superior. Esta coleção é composta por 15 volumes, que descrevem 52 estudos de casos, divididos por setor da economia e área temática:

- Agronegócios: Agricultura Orgânica, Aqüicultura e Pesca, Derivados da Cana-de-Açúcar, Floricultura, Fruticultura, Leite e Derivados, Mandiocultura, Ovinocaprinoicultura.

- Comércio e Serviços: Artesanato, Cultura e Entretenimento, Serviços.
- Indústria: Alimentos, Couro e Calçados, Madeira e Móveis, Tecnologia da Informação.

DISSEMINAÇÃO DOS CASOS DE SUCESSO SEBRAE

Internet:

O portal Casos de Sucesso do Sebrae (www.casosdesucesso.sebrae.com.br) visa divulgar o conhecimento por meio de estudos de casos, ampliando o acesso aos interessados.

Além desses estudos, o portal apresenta casos das edições 2003, 2004, 2005 e 2006, organizados por área de conhecimento, região, município, palavra-chave e contém, ainda, vídeos, fotos e artigos de jornal que ajudam a compreender o cenário em que os casos se desenvolvem. O portal disponibiliza também o Guia Passo a Passo para descrição de casos de sucesso, de acordo com a Metodologia Desenvolvendo Casos e Práticas de Sucesso, do Sebrae, e o manual de orientações para instrutores, professores e alunos sobre como utilizar um estudo de caso para fins didáticos.

As experiências relatadas apresentam iniciativas criativas e empreendedoras no enfrentamento de problemas tipicamente brasileiros, podendo inspirar a disseminação e a aplicação dessas soluções em contextos similares. Esses estudos estão em sintonia com a crescente importância que os pequenos negócios vêm adquirindo como promotores do desenvolvimento e da geração de emprego e renda no Brasil.

Boa leitura e aprendizado!

Pio Cortizo Vidal Filho
Gerente da Unidade de Gestão Estratégica

Renata Barbosa de Araújo Duarte
Coordenadora Nacional do Projeto Casos de Sucesso