

Publicação especial – 2022

MELHORIA CONTÍNUA

NA FAZENDA

PARCERIA QUE TRANSFORMA

Histórico e benefícios de um projeto que apoiou produtores parceiros da Danone para produzir leite com mais eficiência e qualidade.

REALIZAÇÃO:



agro+lean



DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH

APRESENTAÇÃO

O ano de 2022 começou com um projeto em parceria entre a Danone e a Clínica do Leite cujo objetivo foi aperfeiçoar as práticas de gestão das fazendas produtoras de leite. O projeto envolveu cerca de 30 produtores que participaram de aulas e grupos de estudo.

A base do trabalho foi o Sistema MDA, um modelo de gestão desenvolvido pelo prof. Paulo Machado e aplicado com sucesso em fazendas de todo o Brasil.

*Nas próximas páginas foram relatados aspectos marcantes do projeto e algumas histórias de produtores que, representando os demais envolvidos, começam a colher os benefícios do esforço dedicado para produzir mais e melhor, agregando rentabilidade e, principalmente, qualidade de vida. O sucesso de cada produtor fortalece a Danone e a pecuária de leite no Sul de Minas, que abastece o Brasil. **Boa leitura!***

A DANONE

A Danone é uma empresa multinacional líder em alimentos e bebidas, com base em categorias voltadas para a saúde e de rápido crescimento em três unidades de negócios: Produtos Lácteos e à Base Vegetal, Águas e Nutrição Especializada. Com sua visão ‘One Planet. One Health’, a qual considera que a saúde das pessoas e do planeta estão interconectadas, a Danone tem como objetivo inspirar práticas de comer e beber mais saudáveis e sustentáveis. Para acelerar essa revolução alimentar e criar um valor superior, sustentável e lucrativo para todos os seus stakeholders, a Danone definiu nove objetivos para o ano de 2030 e abriu o caminho como a 1ª empresa com ações listadas na bolsa de valores (Euronext Paris) a adotar o status de “Empresa orientada à Missão”. Com o objetivo de levar a saúde por meio da alimentação para o maior número de pessoas possível, e os correspondentes objetivos sociais e ambientais estabelecidos em seus estatutos, a Danone compromete-se a operar de maneira eficiente, responsável e inclusiva, de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas. Com mais de 100.000 funcionários e produtos vendidos em mais de 120 mercados, o Grupo Danone já é a maior B Corp do mundo e, em 2021, a subsidiária Danone Brasil se tornou a primeira grande empresa da indústria alimentícia a obter a certificação B Corp para todas as suas marcas no país. O objetivo é que as 120 subsidiárias do mundo conquistem a certificação B até 2030, demonstrando o real compromisso da companhia em promover a transformação para uma nova economia e com uma forma de fazer negócios impactante. A Danone é parte dos principais índices de sustentabilidade, incluindo os administrados pela Vigeo Eiris e Sustainalytics, bem como o Índice de Sustentabilidade Ethibel, o MSCI ESG Indexes, FTSE4Good Index Series, Bloomberg Gender Equality Index e Access to Nutrition Index. No Brasil o portfólio é composto por marcas de sucesso como Activia, Danoninho, Danone, Bonafont, Souchon, Milnutri, FortiFit e Nutridrink, entre outras.

EXPEDIENTE

Coordenação: Humberto Carvalho e Sandro Viechnieski

Projeto editorial, reportagem, textos e edição:

Ana Carolina do Prado Whitaker Medeiros (MTB 47.299/SP)

Projeto gráfico e edição de arte:

Rubens Angulo Neto - Visualy Publicidade

Revisão: Visualy Publicidade

Colaboração: Augusto Lima, Giula Bruni, Henrique Marques e Paulo Machado

Imagens: Acervo Clínica do Leite, Agro+Lean e Danone; Shutterstock.

SUMÁRIO

4 PLANTANDO A SEMENTE DA GESTÃO NAS PROPRIEDADES

Conceitos de gestão e liderança são fundamentais para o produtor transformar seu negócio e produzir leite de melhor qualidade com mais eficiência.



10 SUCESSO PARA TODOS

Independentemente do tamanho da propriedade, a melhoria da gestão em fazendas produtoras de leite proporciona maior rentabilidade, produtividade e qualidade de vida aos produtores.



16 ENTREVISTA: HENRIQUE BORGES, UM ENTUSIASTA DA EFICIÊNCIA

“Queremos estabelecer relações que vão muito além das comerciais de compra e venda, por isso estamos investindo na tecnificação da fazenda, e na formação de pessoas”.



PLANTANDO A **SEMENTE** DA

GESTÃO

NAS PROPRIEDADES

Em busca de eficiência e melhoria contínua na qualidade do leite, a Danone investiu no aperfeiçoamento da gestão das propriedades. Para isso, contou com uma metodologia eficiente baseada na filosofia lean e repleta de métodos e ferramentas para aplicação na prática.

Como melhorar ainda mais a qualidade do leite captado? Essa era a pergunta que inquietava o Departamento de Captação do Leite da Danone quando procurou o apoio da Clínica do Leite. Direcionada por sua visão *One Planet. One Health* e atenta a questões relacionadas à nutrição, reprodução, manejo e promoção do bem-estar animal, dentre outros fatores relevantes à produção, a Danone percebeu que era possível ir além.

“Embora ainda tenhamos muito espaço para melhoria técnica das propriedades, precisamos ter fornecedores muito bem capacitados para gerenciar seus negócios, a fim de atender às necessidades do laticínio”, explica Humberto Carvalho, Gerente de Qualidade e Desenvolvimento de Produtores da Danone. Segundo ele, conceitos de gestão e liderança são fundamentais para o produtor transformar seu negócio e entregar para a indústria um leite de qualidade, em quantidade previsível, na frequência solicitada e com o preço desejado.

A parceria necessária à formatação do projeto foi encontrada em Piracicaba (SP), na Clínica do Leite, utilizando como base para o trabalho o Sistema MDA de Gestão, um modelo de gestão desenvolvido pelo prof. Paulo Machado para aplicação na agropecuária. Com uma metodologia consolidada, ferramentas simples e acessíveis a qualquer produtor, o MDA se mostrou um caminho certo para o sucesso do projeto.

Do problema à solução

No final de 2021, teve início o projeto que foi dividido em duas frentes: 1. Capacitação de produtores no Sistema MDA de gestão e 2. Suporte à melhoria da qualidade do leite por meio de Grupos de Estudo focados na gestão

da sanidade e da nutrição dos animais. A inspiração para o projeto veio da junção da experiência da Danone e da Clínica do Leite em uma parceria de muitos anos.

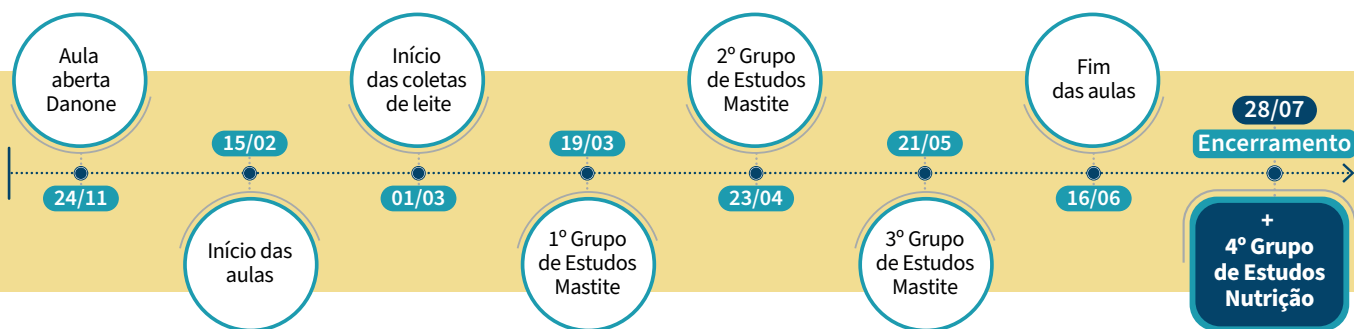
“No início do projeto sabíamos que havia, nas propriedades participantes, oportunidades de melhoria em relação à organização dos processos, do ambiente de trabalho e do engajamento das pessoas nas atividades”, explica Humberto, que coordenou o projeto dentro da Danone. “Esse cenário poderia explicar parte dos problemas de qualidade do leite e sanidade dos animais, como a mastite, por exemplo. Sabemos que para tratar mastite é preciso cuidar da gestão da fazenda”, avalia Paulo. De fato, foi o que foi diagnosticado junto aos produtores no início do projeto com a ajuda das análises de qualidade do leite.

Humberto explica que a Danone procura dar as mãos para os produtores para que os elos da cadeia possam se fortalecer, atendendo as necessidades de todos os interessados – Produtor, Laticínio e Consumidor. “A relação cliente-fornecedor precisa estar clara e ser objetiva para o sucesso de todos”, avalia.

Paulo Machado completa: “a Danone tem feito um excelente trabalho dedicado ao entrosamento com os produtores, gerando reconhecimento, confiança e transformação”. Foram com essas percepções em mente que o projeto se estabeleceu.

Jornada do produtor no projeto

Na largada do projeto, uma aula aberta foi oferecida aos produtores que puderam conhecer a proposta e optar pela participação. Os 30 produtores inscritos iniciaram uma jornada de aprendizado e de prática no Sistema MDA de Gestão.



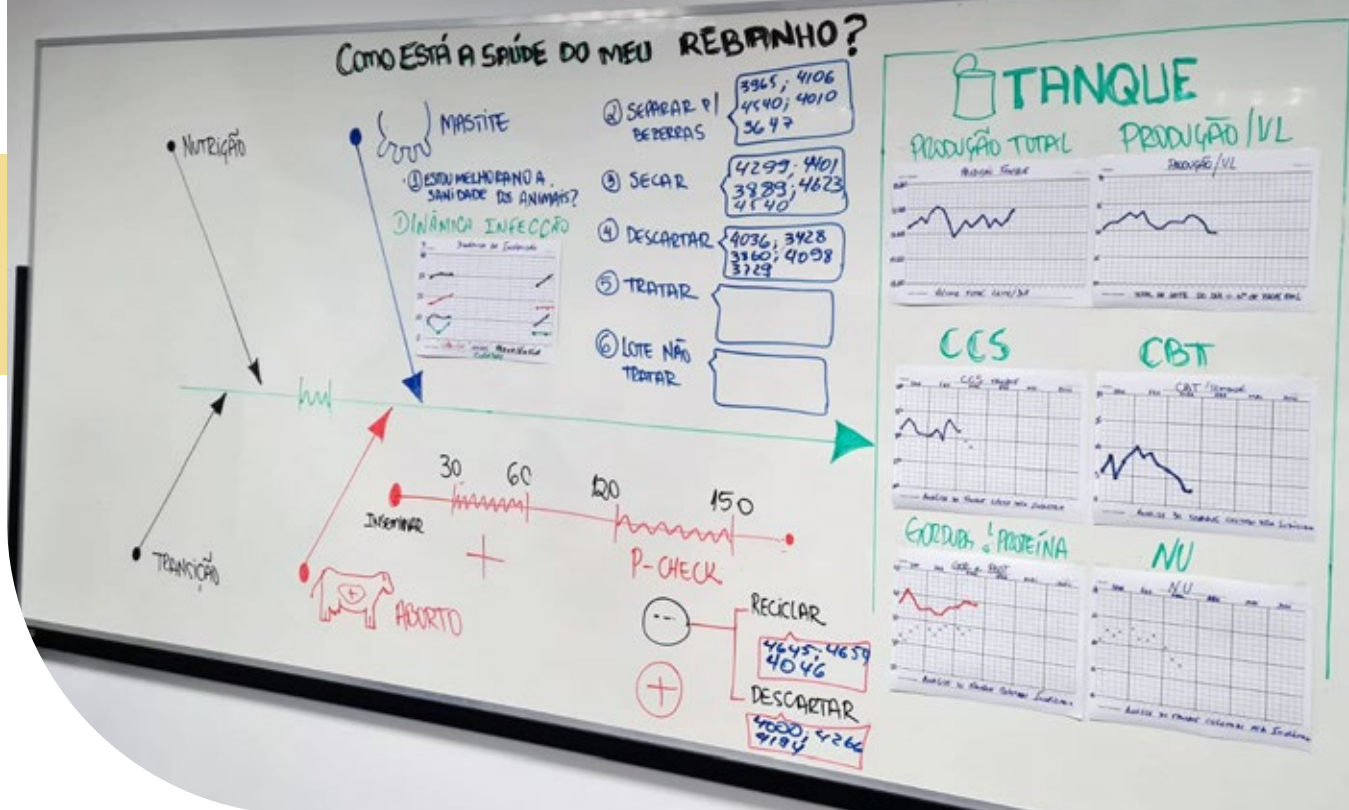
O aprendizado foi apresentado em módulos temáticos com aulas virtuais semanais conduzidas pela equipe da Clínica do Leite/Agro+Lean. Além disso, ocorreram 4 encontros no estilo “mão na massa”, com atividades especialmente montadas para ajudar nas dores dos produtores participantes quanto a qualidade do leite, chamados de Grupo de Estudos.

“Também criamos um grupo de WhatsApp em que as trocas de experiências entre os produtores foram relevantes para gerar entrosamento e sentimento de pertencimento, afinal, desafios e problemas

gerenciais acontecem em todas as fazendas, independentemente do tamanho delas”, conta Sandro Viechnieski, gestor do projeto junto a Clínica do Leite e que acompanhou todas as aulas compartilhando sua experiência como gerente de uma fazenda no oeste do Paraná, onde vem aplicando o Sistema MDA desde 2003.

Para aprimorar a gestão dos processos nas fazendas leiteiras, os produtores conheceram os quatro métodos propostos dentro do Sistema MDA e aprenderam sobre cada uma das ferramentas para dar fluxo aos processos:





O engajamento dos produtores também reflete os benefícios do Sistema MDA. Mais valorizados e conectados aos negócios, eles se empenham na busca por qualidade e produtividade.

Humberto relata que durante as aulas foi muito gratificante ver os produtores participando ativamente das discussões e atividades propostas. “Percebi o brilho no olhar deles, notei que estavam em busca de mais conhecimento, de desenvolvimento profissional e, também, pessoal. Mesmo para os que não estudavam há muito tempo foram nítidos o empenho e a dedicação nas aulas”, lembra Humberto. “Vimos as atividades sendo implementadas nas fazendas, percebemos que as relações interpessoais melhoraram e durante o projeto conhecemos ainda mais os produtores que fornecem o leite para a Danone, suas dificuldades e desafios”, avalia Humberto.

Há produtores de leite que não são formados em áreas técnicas. Alguns herdaram fazendas, outros estão investindo nesse ramo e “muitos não se viam capacitados a gerir as propriedades ou mesmo liderar atividades por não

conhecerem tecnicamente o negócio”, conta Humberto. Com o Projeto, perceberam que conhecimento técnico pode ser trazido de fora, mas que a atividade de dirigir o negócio, de liderar as pessoas e gerir processos é responsabilidade indelegável do produtor. “Essa necessidade todo negócio tem. O dono tem que ser dono, tem que saber caminhar”, reforça Paulo Machado.

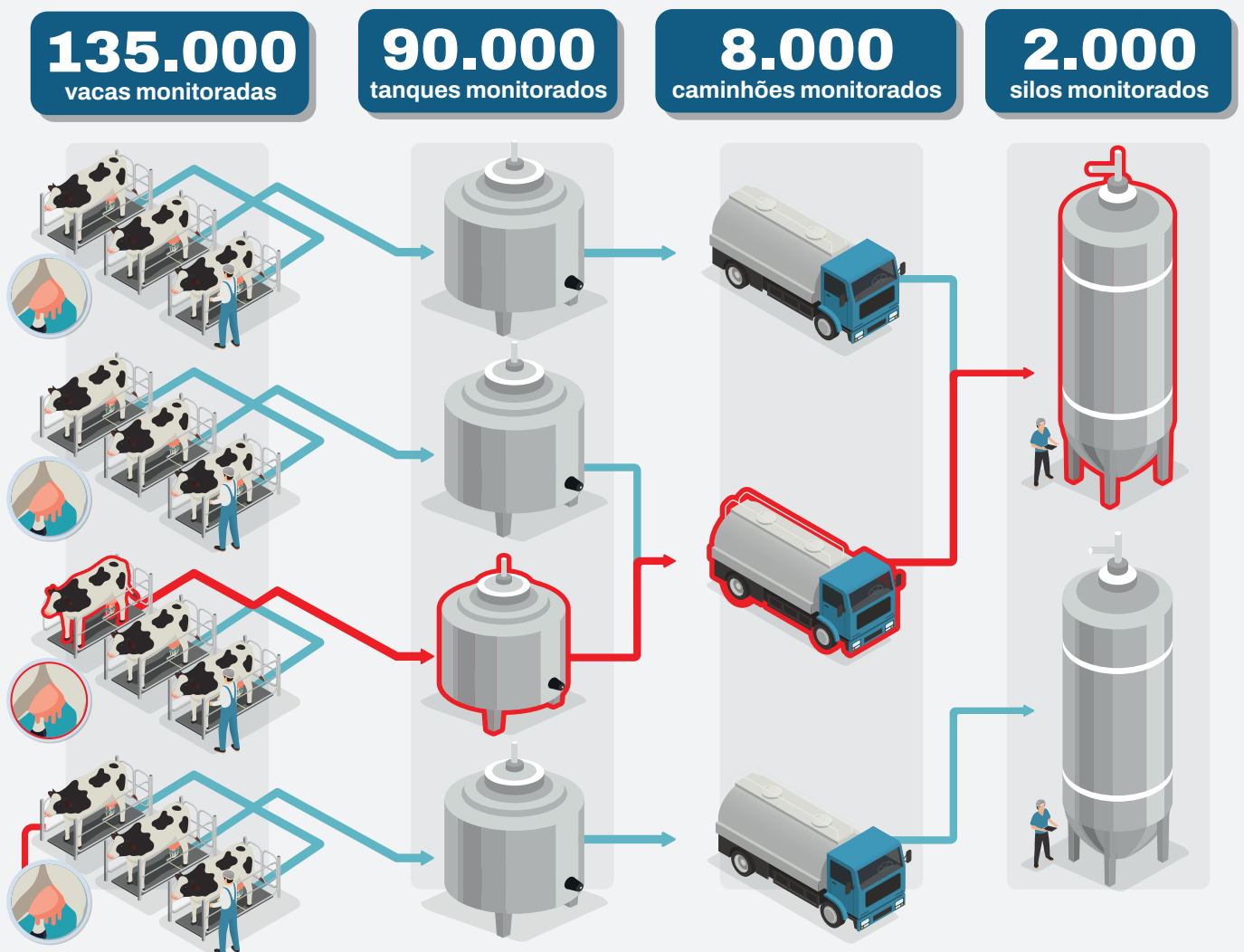
“Trazer o Sistema MDA de Gestão para as fazendas produtoras de leite do Sul de Minas foi um grande passo dado pela Danone. Esses produtores serão, daqui em diante, disseminadores desse novo modo de pensar”, conclui Humberto. E complementa: “o maior impacto do projeto, sem dúvida, é a transformação do produtor, que comprou a ideia, se dispôs a mudar o jeito de trabalhar e participou ativamente da construção desses resultados.”

RESULTADOS PRECISOS PARA MELHORIA CONTÍNUA

A Clínica do Leite é um laboratório que tem como principais eixos de atuação o monitoramento da qualidade do leite cru e a formação de pessoas. Unindo a utilização de metodologias modernas para a análise do leite e a adoção de práticas de gestão da qualidade e da filosofia lean, o foco da instituição sempre foi para melhorar a qualidade do leite do Brasil.

Ajudando laticínios como a Danone e mais de 500 outras empresas espalhadas por todo o país, o laboratório analisa algo em torno da metade do leite produzido no Brasil. Dentre as análises realizadas, destacam-se: Contagem de Células Somáticas (CCS); Composição (gordura, proteína, sólidos totais); Teste de prenhez (P-Check); e mais recentemente PCR, uma forma inovadora e precisa de diagnosticar os agentes causadores da mastite.

NÚMEROS DE MONITORAMENTO MENSAL





UMA NOVA FORMA DE PENSAR

O Sistema MDA de Gestão de Fazendas Produtoras de Leite foi criado pelo Professor Paulo Fernando Machado, titular em bovinocultura de leite da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Pautado na organização do negócio, na organização da agenda diária do gestor, no fluxo do trabalho e na solução de problemas, o sistema tem como fundamento a filosofia lean, ensinada pelo Professor Deming da Universidade de

Washington e aperfeiçoada pela Toyota nos últimos 80 anos. Foi na década de 1990 que Paulo Machado deu início a adaptação dessa filosofia de gestão, então empregada por grandes indústrias, para a pecuária leiteira. “Os resultados foram expressivos”, conta Paulo. “Deste intenso trabalho, somado ao esforço de centenas de pessoas que acreditaram nessa nova forma de pensar e enxergar seus negócios, nasceu o Sistema MDA de Gestão”, explica o Professor.



SUCESSO PARA

TODOS

Independentemente do tamanho da propriedade, a melhoria da gestão em fazendas produtoras de leite proporciona maior rentabilidade, produtividade e qualidade de vida aos produtores.

Oferecer aos produtores uma oportunidade de aperfeiçoar a gestão das propriedades, a fim de tornar a pecuária leiteira uma atividade cada vez mais eficiente, de forma a produzir leite com mais qualidade para a indústria. Esse era o principal objetivo da Danone quando firmou uma parceria com a Clínica do Leite, no final de 2021. Ao final da primeira etapa do Projeto, os benefícios da iniciativa começaram a despontar, indicando um futuro ainda melhor aos produtores que se dedicam à produção de leite.

O caminho escolhido pela Danone para gerar prosperidade foi a adoção do MDA, um modelo de gestão que pode ser implantado por propriedades de todos os portes, a fim de atender todos os fornecedores de leite da empresa. “O MDA reúne princípios, ferramentas e práticas que funcionam em fazendas de qualquer porte. Isso porque a essência da atividade é exatamente a mesma, seja na fazenda familiar ou na que trabalha em grande escala. O que importa não é o tamanho da propriedade e sim a vontade de melhorar e a mentalidade do dono”, explica o professor Paulo Machado, diretor da Clínica do Leite.



Impulso ao crescimento

Os produtores que participaram do Projeto confirmam a percepção do professor. O primeiro exemplo vem de uma grande propriedade: a Fazenda Pinhal, atualmente com 680 vacas em lactação, produzindo em média 23.500 litros de leite por dia. **Clayton Quirino Mendes**, conhecido como Cirilo, é gestor da pecuária na fazenda que pertence à família do seu sogro, **Marcelo Martins**. Cirilo conta que a Danone foi uma propulsora da produção leiteira na fazenda: “no ano 2000 a fazenda tirava cerca de 2 mil litros de leite e hoje estamos em um patamar bem maior. Meu sogro sempre fala: lembre-se que nós temos uma história de 20 anos com a Danone e que a empresa sempre deu apoio para nossa fazenda crescer”.

Com o crescimento, os desafios também aumentam e ter um sistema de gestão robusto proporciona a segurança para continuar enfrentando as dificuldades do dia a dia do negócio. “Eu lembro dos conceitos do MDA e penso: vou com calma, eu sei onde quero chegar. Graças ao MDA, a gente trata a fazenda como uma empresa: temos processos, gestão financeira, entregas definidas e pessoas capacitadas e engajadas”, entende Cirilo.

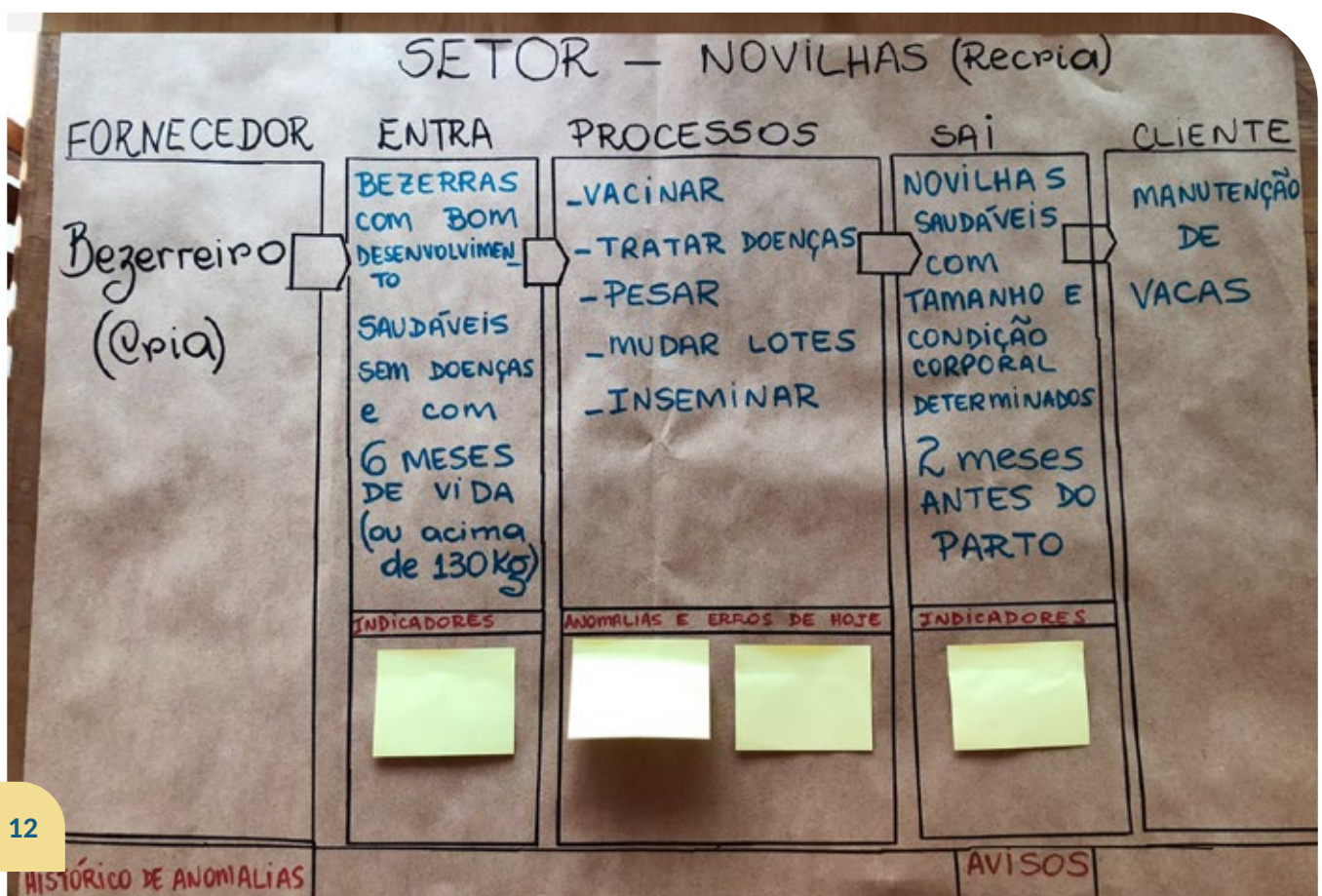


Um dos primeiros passos para atingir essa organização foi dar clareza dos resultados esperados e de como o trabalho deve ser organizado. “O Sistema MDA nos dá ferramentas para melhorar a administração do negócio. Os resultados começam a aparecer, as tarefas de cada funcionário são organizadas de forma clara e precisa, o que dá muita tranquilidade a quem vai executar. É bom para o gestor e é bom para o funcionário, afinal, saber o resultado que ele tem que entregar ajuda a fazenda a alcançar melhores resultados econômicos”, avalia Marcelo Martins, proprietário da Fazenda Pinhal.

Mas, nem sempre foi assim. Cirilo recorda as dificuldades de enfrentar um dos grandes problemas da fazenda, a mastite: “cura uma vaca, contamina outra. O custo estava muito alto para seguir daquela maneira. Aprendi que, para controlar a mastite, é preciso melhorar a parte técnica e também a gestão da fazenda, reduzindo a contaminação de novas vacas”.

O gestor da pecuária da Fazenda Pinhal não tinha essa percepção. “Anteriormente identificava e tratava. Depois que fiz o MDA, passei a fazer algumas perguntas: o que está causando o problema? De onde está vindo o problema?”, conta Cirilo. Ele diz que vem aplicando esses questionamentos para cada caso, eliminando aos poucos as fontes de contaminação, reduzindo as novas infecções e a prevalência geral no rebanho. “Foi assistindo o curso que entendi sobre as ferramentas possíveis para trabalhar essa questão”, avalia. Aplicando os conhecimentos aprendidos, os resultados começaram a atender as expectativas tanto dele, quanto dos donos do negócio.

Além do trabalho para reduzir a mastite, um importante ganho foi o engajamento da equipe. “As pessoas trabalham sabendo o que precisam fazer, porque precisam fazer e que podem contar com o gerente para tirar as pedras do caminho”, sinaliza Cirilo. O produtor ganha em resultados na qualidade do leite e também





“Passamos a ver a realidade e as condições de quem trabalha aqui, as dificuldades de executar determinada função e o que poderia facilitar os processos de trabalho. Essa percepção da dependência mútua fez toda a diferença na nossa vida. Estar junto, acompanhar, ouvir, chamar a atenção se for preciso. A gente está em harmonia agora”, conta a produtora Rejane.

reduz o desgaste de energia. “Hoje eu tenho mais tempo para pensar, para buscar e resolver outras coisas, para planejar o futuro”, avalia.

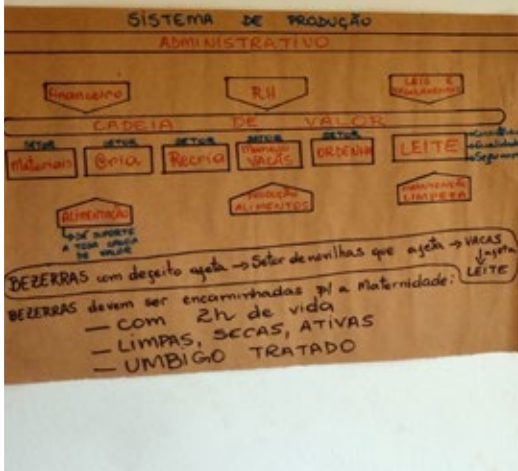
Um dos métodos e ferramentas de gestão que ajudou a alcançar esse resultado foi o registro das anomalias e o acompanhamento diário do trabalho. “A resposta é mais rápida: detecta o problema, resolve e vida que segue, sem conflito interpessoal”, explica Cirilo. Ao identificar as pedras no caminho dos colaboradores de forma impessoal e ágil, ele entende que há redução nos conflitos entre as pessoas, tornando o ambiente de trabalho mais alegre e produtivo.

A aplicação desse método e de muitos outros que compõem o Sistema MDA exige uma grande dedicação do gestor e, por isso, é fundamental o apoio e suporte do grupo: “Tivemos a

oportunidade de conhecer mais pessoas e de trocar experiências. Eu representava uma das maiores fazendas no Projeto, mas independentemente do tamanho do negócio, vimos que todos podem melhorar todo dia”.

Estar junto das pessoas

Tanto pela gestão do negócio quanto pelos resultados, a Fazenda Pinhal vem se firmando como uma referência para os produtores de leite da Danone. No mesmo caminho, estão as propriedades de médio porte que participaram do projeto. Como exemplo, a Fazenda Santa Rosa, da produtora Rejane de Oliveira Pinheiro, que fica também no sul de Minas Gerais. Fornecedora da Danone há 20 anos, a Fazenda Santa Rosa conta atualmente



PROJETO: Implantação do Sistema MDA de gestão

RESPONSÁVEL: Rejane

OBJETIVO: Buscar de acordo com o que é a situação com menor custo e maior eficiência

CONDIÇÃO ALVO:

- redução de desperdício
- redução de problemas
- obter capacidade máx de produção
- baixar CCS, ↑ Gordura
- equipe atuando durante o resultado esperado

CONDIÇÃO ATUAL:

- 50% de vol da capacidade total
- CCS alta
- Ordem baixa (variação no resultado)
- alto custo de produção
- falta de banco de colostro
- diagnóstico em ordenha (regular)

Métricas Chaves:

| | JAN | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |
|--------------------|------|------|------|-----|-----|-----|
| Vol/leite/dia | 300 | 360 | 390 | | | |
| Vol/leite/vaca/dia | 30 | 50 | 58,5 | | | |
| CCS tanque | 4,6 | 4,9 | 3,1 | | | |
| Gordura tanque | 3,52 | 3,52 | 3,08 | | | |
| Proteína tanque | 3,23 | 3,49 | 3,28 | | | |
| Ureia tanque | 1,85 | 1,5 | 1,6 | | | |

PLANO DE AÇÃO:

| | JAN | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Org. cadeia de valor | | | | | | |
| Gestão Rotina | | | | | | |
| Impl. Manut. Máq. | | | | | | |
| Impl. Controle Compras | | | | | | |
| Impl. FC | | | | | | |
| Impl. Padron. Processos | | | | | | |
| Impl. Solução Problemas | | | | | | |
| Impl. RH | | | | | | |

- Aniversários -

Tomrão: 13-06

Fernando: 31-07

Fabiano: 02-11

Gilmar: 20-07

Lucas: 08-10

Viviso:

com 116 vacas em lactação, produzindo 3 mil litros de leite por dia.

No ano de 2021, Rejane deixou de atuar como farmacêutica e mergulhou no universo da produção leiteira na fazenda junto com o marido. “Eu fui chegando devagar: comecei lavando os cochos e conversando com a equipe da ordenha”, lembra ela do desafio de se conectar com a equipe para engajar todos na melhoria do resultado. O desafio começou a ser resolvido com a participação no curso e com o entendimento do seu papel como gestora.

O relato da Rejane mostra que a formação técnica nem sempre é o gargalo para o gestor: “não sou formada na área de leite e não entendia sobre vacas, mas com o Projeto me aproximei das pessoas que trabalham na fazenda, aprendi com elas e passei a ensiná-las sobre gestão e organização”.

O trabalho todo começou no bezerreiro da Fazenda Santa Rosa, que foi transformado da “decadência à organização”, segundo a própria Rejane. “Aos poucos fui conseguindo mostrar que ao organizar os processos

melhoramos a qualidade do trabalho e, conseqüentemente, a qualidade do produto também melhora”, relata a produtora.

Rejane lembra que o que mais facilitou o trabalho das pessoas foi tornar as informações visuais, para que todos soubessem o que fazer, na hora certa. “Da experiência como farmacêutica, adaptei e implementei um prontuário para cada bezerra. Vendo o trabalho mais fácil, as pessoas começaram a participar mais. Agora, as reuniões diárias nos locais de trabalho e a perambulação viraram rotina”, descreve Rejane. “O curso tornou nosso trabalho mais fácil e mais prazeroso, estamos todos muito mais motivados”, conta a produtora.

Grandes Conquistas

Engana-se quem pensa que o MDA só serve para propriedades com instalações modernas, vários funcionários e centenas de animais. Entre os pequenos também há uma série de produtores-modelo.

Um deles é o produtor Marius Coutinho (38 anos), do Sítio Campestre, que trabalha com o pai na ordenha e no trato, alternando as

tarefas no manejo de 22 vacas em lactação, com produção média de 500 litros de leite por dia. “Nossos desafios diários são comuns a outros produtores. Com o Projeto, encontramos respaldo para solucionar diversos dos nossos problemas operacionais e de gestão”, avalia Marius.

Um dos principais desafios da propriedade pequena é a divisão das tarefas e organização do trabalho. “Aqui o tempo é escasso para fazer tudo o que precisamos”, relata Marius. Ele explica que passou a trabalhar de forma mais fácil e sem desperdícios, gerando impactos positivos tanto para as atividades, quanto para os resultados do negócio. “Passamos a produzir com menor custo, evitando desperdício. Isso não significa somente a busca pelos menores gastos, mas sim, com maior lucro. Nem sempre o menor gasto é a melhor maneira. Isso é o que coloca uma propriedade leiteira nos trilhos da rentabilidade. Com o MDA estamos aplicando

isso na prática. Os impactos são percebidos desde a cria de bezerras até processos de ordenha e a gestão em si”, explica Marius.

Essa visão de negócio não era algo desconhecido para Marius. Vindo de uma carreira consolidada na área de tecnologia e relacionamento com clientes, ele percebeu, ao chegar no sítio, a convergência entre os desafios do mercado e os da propriedade. “A construção de um relacionamento sólido com o cliente é fundamental. Também é necessário entender que valor não é só preço de produto, mas também a qualidade da matéria-prima que é entregue.” Com esse pensamento, aos poucos Marius está organizando a propriedade e sonhando grande, junto com seu pai.

Ao organizar o trabalho e ter clareza de onde se quer chegar com o negócio, os desafios de se trabalhar em família vão sendo superados e os esforços se somam rumo a um futuro de sucesso.



“Há um desprendimento de quem manda e entra a ideia de todo mundo trabalhar em prol de um objetivo só. Ao invés do cabo de guerra, todos puxam a corda rumo ao mesmo sonho”, finaliza Marius.

ENTREVISTA

Henrique Borges, um entusiasta da eficiência

A Danone é reconhecida pelo seu trabalho de melhoria contínua da qualidade do leite, movida por sua missão de levar a saúde por meio da alimentação ao maior número de pessoas possível. Fundamental para isso é estar junto de quem o produz. Ao todo são 300 fazendas localizadas no Sul de Minas Gerais, fornecedoras exclusivas da empresa que entende que cuidar da relação com os produtores é fundamental para o sucesso no abastecimento de toda a cadeia.

A entrevista a seguir foi realizada em julho de 2022 com Henrique Borges, Diretor de Compras de Leite da Danone. Henrique é formado em Administração de Empresas, especialista em Qualidade e Produção e em Modelos Quantitativos aplicados à Logística. Acima de tudo, é um grande entusiasta da eficiência e acredita que as fazendas leiteiras parceiras da Danone também podem melhorar continuamente.

1. Qual a relevância estratégica do Projeto para a Danone?

Henrique Borges: no mercado, vemos a relação entre produtor e indústria muito focada em preço. Entendemos que nem sempre o melhor preço é o melhor resultado. O que a Danone tem conversado com os produtores vai na direção de entender qual o melhor resultado para a fazenda de cada um deles.

Queremos estabelecer relações que vão muito além das comerciais de compra e venda, por isso

estamos investindo neles, oferecendo capacitação. Para nós, faz sentido apoiar o produtor, seja ajudando na tecnificação da fazenda, seja na formação de pessoas. Consideramos o Sistema MDA como uma ferramenta de busca de eficiência e o Projeto veio para melhorar a gestão das fazendas, refletindo em bons resultados em toda a cadeia.

2. Quais eram as necessidades da Danone quando procurou a Clínica do Leite?

Henrique Borges: a Danone conta com diversos Programas e percebemos que estava faltando um projeto de formação de produtores. Levando em consideração a reputação do Sistema MDA, acreditamos que ele se adequa muito bem às nossas necessidades.

Além disso, acompanhamos diversas fazendas que implementaram o Sistema e que tiveram bons resultados, tanto na capacitação de produtores, quanto na melhoria dos negócios. Entendemos que, com esse Projeto, poderemos melhorar inclusive nosso ecossistema de produção de leite.

3. Em que medida o Projeto fortaleceu a relação entre a Danone e os produtores que participaram?

Henrique Borges: acredito que o principal ganho foi a aproximação e a troca de experiências entre as pessoas. Há todo um direcionamento e um protocolo seguido em termos de conhecimento compartilhado pelo Professor Paulo Machado e pela equipe. Mas, acima de tudo, as trocas de informação têm um papel fundamental na concretização desse aprendizado.



Estamos fazendo visitas nas fazendas nesse momento de implementação e pudemos ver que as discussões evoluíram e os resultados são muito valiosos. Para o produtor, a percepção de que não está sozinho em determinada situação, e que sua dor é a dor de outros também é algo muito encorajador. Afinal de contas, a solução para o problema de um, pode ser a solução para o problema de outros.

Dificuldades e aprendizados puderam ser compartilhados entre os produtores, que conseguiram adaptar sugestões para suas próprias realidades. Também surgiram problemas para os quais não havia uma solução. Discutindo, o grupo vai evoluindo e encontrando caminhos.

Tanto no grupo de WhatsApp, quanto na aplicação das teorias na prática cotidiana dos produtores, vimos muitas ideias simples, mas funcionais. A gente acaba complicando quando deveria simplificar e deixar mais rápido.

4. Concluídas as primeiras etapas do Projeto, qual a avaliação da Diretoria quanto aos benefícios da iniciativa?

Henrique Borges: vemos o Projeto como investimento, não como um apoio simplesmente. Sabemos que o retorno vem. É muito prazeroso quando vemos a transformação do produtor, seja o que está com a Danone há 30 anos ou a menos tempo.

Temos diversos exemplos de mudança no modo de pensar. Produtores que antes tinham dificuldades em entender os números da fazenda e que hoje têm tudo na palma da mão, com indicadores e ferramentas para acompanhar as evoluções do negócio. Há aqueles que tem suas próprias inteligências e formas de trabalho e é interessante ver isso acontecendo e evoluindo.

Isso tudo é muito gratificante. Percebemos, a cada semana que fomos visitar uma fazenda participante do Projeto, muita evolução e transformação.

Com a palavra,

Paulo Machado*

“O projeto foi muito gratificante para mim. Os produtores participaram ativamente das aulas e dos grupos de estudo trazendo contribuições relevantes ao aprendizado. Nas conversas do grupo no WhatsApp, observei a satisfação dos alunos em mostrar as inovações implementadas e os elogios dos demais.

Para mim, como professor, essa é a maior indicação de aprendizado que os alunos poderiam demonstrar. Tenho certeza que o curso impactou o “jeito de ser” de cada um, o que resultará em melhores resultados na produtividade, qualidade do leite e fidelização à Danone.

Para tanto, é imperativo que continuem a praticar os ensinamentos e tenham suporte, o que fará com que outros produtores sejam atraídos a implantar o Sistema MDA em suas fazendas, melhorando substancialmente todo o leite recebido pela Danone. Finalmente, gostaria de agradecer à Danone, em nome do Humberto, pela confiança e dedicação aos trabalhos.”



***Prof. Paulo Machado**
Coordenador da Clínica do Leite

COOPERADOS E DEMAIS PARTICIPANTES DO **PROJETO EM** **PARCERIA ENTRE A DANONE E A CLÍNICA DO LEITE** EM 2022:

Artur Borges Coelho

Barbara Kallas

Breno Leite Ferraz

Caio Rivetti

Carlos Gentil de Figueiredo

Clayton Quirino Mendes

Cristiane Aparecida Avila

Edna Leite Figueiredo Simao

Edson Wander Alves

Elcio Mendes Vilanova e Silva

Eliton Junior de Andrade

Eryck Pugliesi Perez

Fabricio Damasceno Carvalho

Francieny Aquino Rezende Santos

Helcio Evangelista Pereira

Jéssica Magela Gonçalves Vieira

Jose Geraldo Freire

Leonardo Farnei de Azevedo

Luan Henrique Lopes de Sousa

Luana Silva Santos Rodrigues

Marcelo Oswaldo Menezes Pacitti

Maria Eugenia Giaccon

Maria Helacy Noronha Lanziotti Dos Reis

Marius Lucio Coutinho

Mateus Mendes Vilanova E Silva

Mauricio Silveira Coelho

Maurilio Giusto Alcantara

Patricia Formenti

Paulo De Tarso Ramos De Paula

Pedro Henrique De Oliveira

Rafael Vieira Costa

Rejane Maria De Oliveira Pinheiro

Rodrigo Pinto De Menezes

Ronald Luis Ferreira De Sousa

Silas Rodrigues Neto

Suelen Caroline Da Silva Soares

Suely Terezinha Bueno Da Silva Soares

Tarlei De Castro

Thiago Almeida Oliveira

Valdenir Castro Soares

Valdir Antonio Souza

Vinicius Pereira Malachias

Wesley Caetano Vieira

