

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

2

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)



 **Atena**  
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 2

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação e Edição de Arte:** Geraldo Alves e Natália Sandrini

**Revisão:** Os autores

### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações 2  
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.  
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão  
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-70-3

DOI 10.22533/at.ed.703183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,  
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu II volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração na área de Estratégia.

A área temática de Estratégia engloba estudos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações, uma vez que compõe desde a base da organização (missão, visão, valores para a construção da cultura organizacional), até os meios pelos quais as metas serão atingidas e, caso não sejam, quais ferramentas utilizar a fim de buscar constante melhorias no processo.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde planejamento estratégico e ferramentas administrativas até a utilização de ferramentas da qualidade para melhorar o processo e prevenir futuros erros.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A INCLUSÃO DE PESSOAS COM TRANSTORNO MENTAL NA LEI DAS COTAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL	
Maria de Lurdes Costa Domingos Ana Cecilia Alvares Salis	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>15</b>
A UTILIZAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UM FRIGORÍFICO DE PEIXES LOCALIZADO EM SORRISO-MT.	
Anderson Ricardo Silvestro	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>31</b>
ANÁLISE DA INTERFERÊNCIA DO <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i> NO MERCADO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS	
Rodrigo Pozzer Centeno Paloma de Mattos Fagundes	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>47</b>
ANÁLISE DE CENÁRIOS: UMA FERRAMENTA EFICAZ DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EVENTOS ACADÊMICOS	
Leandro Dorneles dos Santos Edio Polacinski Jovani Patias Juliane de Freitas Battisti	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>65</b>
APLICAÇÃO DA NBR ISO 9001:2015 COMO FERRAMENTA DE REAVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NOS PROCESSOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE DE UM HOSPITAL ESCOLA DO SUS	
Eder Júlio Rocha De Almeida Nathália Stephanie Costa Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos Douglas De Freitas Tasende Maria do Socorro Pacheco Pena Tiziane Rogerio Madureira Júnia Cordeiro dos Santos Jussara Basílio de Souza	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>79</b>
A POSSIBILIDADE DA APLICAÇÃO DOS INVENTÁRIOS DE PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO REALIZADOS EM PEQUENAS CIDADES DO RIO GRANDE DO SUL COMO PROMOTOR DO TURISMO CULTURAL	
Denise de Souza Saad Danielle de Souza Saad Marcos Vinicios Machado Machado	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>96</b>
A TEORIA DAS FILAS COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE	

LAVA-RÁPIDO EM VOLTA REDONDA

Byanca Porto de Lima  
Bruna Marta de Brito do Rego Medeiros  
Camilla Mota Melo  
Juliana Mattos Gonçalves Pinto  
Sérgio Ricardo Bastos de Mello

**CAPÍTULO 8 ..... 110**

AVALIAÇÃO DO PODER DE COMPRA DO SALÁRIO MINÍMO NO PERÍODO DE 1994 – 2010

Juliana Ivaniski Sansonowicz  
Liane Maria Panerai Gavioli  
Marcos Vinícios Machado Machado

**CAPÍTULO 9 ..... 127**

PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE LEVARAM AO DESLIGAMENTO DE UM GRUPO DE BENEFICIÁRIOS

Diego Pretto  
Reisoli Bender Filho

**CAPÍTULO 10 ..... 144**

CONTEXTO DO TRABALHO E ESTRESSE OCUPACIONAL: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Andressa Michels  
Edilson Bacinello  
Vinícius Costa da Silva Zonato

**CAPÍTULO 11 ..... 163**

CONTROLE INTERNO NO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO II)

Maria Izabella Silva de Sá  
Cíntia Vanessa Monterio Germano Aquino  
Clayton Robson Moreira da Silva

**CAPÍTULO 12 ..... 178**

ECONOMIA CIRCULAR: PERSPECTIVAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Camila Avosani Zago  
Ana D'arc Maia Pinto  
Katherine Restrepo Quintero  
Luiz Henrique Avosani Zago

**CAPÍTULO 13 ..... 189**

ESTUDO SOBRE A IMPORTANTE INFLUÊNCIA DA CONTABILIDADE NO MOMENTO DE TOMAR UMA DECISÃO FINANCEIRA E SUAS FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS

Angelo Cesar Tozi Christo,  
Beatriz Fiorese,  
Caroline Pereira Zagoto,  
Denise Santos Lorenção,  
Maria Ester Bueno,  
Sandra Maria Pereira,

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>200</b>
IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO MEDIDA ESTRATÉGICA DE OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS EM UM HOSPITAL PRIVADO DE BELO HORIZONTE	
Lilian Kelly Barbosa Lima Eder Júlio Rocha de Almeida Selme Silqueira de Matos Alexandre da Silveira Sete	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>211</b>
LEI DE RESFRIAMENTO DE NEWTON: RESOLUÇÃO POR EDO E MÉTODO DE EULER	
Gabriela Duarte Bariviera Graziane Mariana Mumberger Lucas Arnold dos Santos Ângela Cristina de Melo Carlos Rezende de Pádua Junior Súzan Grazielle Benetti de Pádua	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>226</b>
MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DOS CONTROLES GERENCIAIS PELO MÉTODO DE COBIT: UM ESTUDO APLICADO AOS PRODUTORES RURAIS DO NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO	
Anderson Ricardo Silvestro	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>242</b>
O ENDIVIDAMENTO DE ESTUDANTES EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO	
Vanessa Piovesan Rossato Nelson Guilherme Machado Pinto	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>258</b>
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ND BISCOITOS EM SANTIAGO-RS.	
Liane Maria Panerai Gavioli Berenice Beatriz Rossner Wbatuba Francine Minuzzi Gorsky Juliana Ivaniski Sansonowicz Lucas Urach Sudati	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>274</b>
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES, COM FOCO NA GESTÃO DA QUALIDADE E PROCESSOS	
Graziele Cristina Ribeiro Lopes	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>292</b>
PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR BRASILEIRO: DIAGNÓSTICO FRENTE AO CENÁRIO POLÍTICO-ECONÔMICO MUNDIAL ENTRE 1995 E 2015	
Alessandra Kimie Hiro Ana Paula Alves Bleck Duque Cristina de Carvalho Ares Elisei Luciana Tomé de Souza Castilho	

Paulo César Ribeiro Quinteiros  
Sérgio Roberto Montoro  
Mônica Borchart Nicolau  
Fernando Gomes da Silva  
Elizana Lorenzetti Treib  
Valter André Treib  
Eloisa Lorenzetti  
Luciana Hazin Alencar

**CAPÍTULO 21 ..... 315**

SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO APOIO A CONTABILIDADE

Mônica Borchart Nicolau  
Fernando Gomes da Silva  
Elizana Lorenzetti Treib  
Valter André Treib  
Eloisa Lorenzetti  
Luciana Hazin Alencar

**CAPÍTULO 22 ..... 331**

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Roberto Schuster Ajala  
Anelise Sacks Schein  
Luciana Scherer  
Raquel Duzsinski Borghetti

**SOBRE A ORGANIZADOR ..... 351**

## ANÁLISE DA INTERFERÊNCIA DO *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* NO MERCADO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS

**Rodrigo Pozzer Centeno**

Universidade Federal de Santa Maria – Palmeira das Missões/RS, Brasil

**Paloma de Mattos Fagundes**

Universidade Federal de Santa Maria – Palmeira das Missões/RS, Brasil

**RESUMO:** A indústria de defensivos agrícolas no Brasil começou entre 1945 e 1985, mas foi após 1975 que a cadeia teve um crescimento significativo, passando por diversas transformações até chegar a atualidade, sendo que foi necessário o investimento em diversos setores das empresas brasileiras e multinacionais que aqui se instalaram, e um dos mais importantes é o *Supply Chain Management*, um modelo de gerenciamento estratégico que surge a partir da logística. Assim, o objetivo deste artigo é analisar a interferência do *Supply Chain Management* no mercado de defensivos agrícolas das empresas fornecedoras. O estudo é de natureza exploratória e qualitativa, na qual foram analisados o *Supply Chain Management* na cadeia de defensivos agrícolas e a coleta de dados secundários foi realizada através de sites. Verificou-se que para que ocorra a satisfação completa do cliente, conseguindo a empresa desta maneira se tornar referência no mercado na qual atua, é necessário que todos os elos de ligação estejam perfeitamente conectados,

sincronizados e funcionando da melhor maneira possível, pois refere-se a um processo complexo para atingir a sua excelência, com isso toda a cadeia, incluindo o consumidor final saem ganhando. Por fim, percebe-se que cada elo da cadeia tem sua atribuição, todos tem um objetivo em comum, não somente atuar no momento do negócio, mas fidelizar o seu cliente a longo prazo.

**PALAVRAS-CHAVE:** defensivos agrícolas, cliente, *Supply Chain Management*, logística.

**ABSTRACT:** The agricultural defense industry in Brazil started between 1945 and 1985, but it was after 1975 that the chain saw a significant growth, going through several transformations until the present time, and it was necessary to invest in several sectors of Brazilian and multinational companies that here and one of the most important is *Supply Chain Management*, a strategic management model that emerges from logistics. Thus, the objective of this article is to analyze the interference of *Supply Chain Management* in the market of pesticides of suppliers. The study is of an exploratory and qualitative nature, in which the *Supply Chain Management* in the chain of agricultural pesticides was analyzed and the secondary data collection was done through sites. It was verified that in order for the customer's complete satisfaction to happen, thus enabling

the company to become a benchmark in the market in which it operates, it is necessary that all the connection links are perfectly connected, synchronized and functioning in the best possible way, to a complex process to achieve its excellence, so the whole chain, including the end consumer, wins. Finally, it is noticed that each link in the chain has its attribution, everyone has a common goal, not only to act in the moment of the business, but to retain their client in the long term.

**KEYWORDS:** agricultural pesticides, customer, Supply Chain Management, logistics.

## 1 | INTRODUÇÃO

A indústria de defensivos agrícolas surgiu após a Primeira Guerra Mundial, porém nos Estados Unidos e Europa só foi difundido após a Segunda Guerra Mundial, e no Brasil entre 1945 e 1985, durante o período da modernização da agricultura nacional. Após 1975, começou a ser instalado no Brasil as indústrias de defensivos agrícolas, com a chegada das principais multinacionais do mercado, nesta mesma época foi criado o Programa Nacional de Defensivos Agrícolas, utilizado para fazer avaliações como aumento do consumo e o desempenho da produção nacional de defensivos agrícolas, impulsionados por conta da industrialização da economia brasileira, modernização da agricultura nacional, políticas públicas de financiamento agrícola e as estratégias das multinacionais em se instalarem em outros países como o Brasil (TERRA e PELAEZ, 2009).

A indústria brasileira de defensivos agrícolas cresceu muito nos últimos anos (até 2014), mas teve uma queda em vendas em 2015. O balanço anual do setor registrou redução de 21,56% em relação a 2014, totalizando US\$9,6 bilhões (SINDIVEG, 2016).

A queda do setor no Brasil contribuiu muito para a redução do mercado global, que registrou queda de 9,8%, totalizando US\$ 54,6 bilhões. Foi o primeiro ano em que o mercado global caiu nesta década pondo fim a um período de crescimento de cinco anos. Geralmente quando o mercado brasileiro cai, a tendência do mercado global também é de cair, o mesmo acontece quando o mercado brasileiro sobe, o global também sobe, isto se deve ao Brasil ser um dos países que mais utilizam defensivos agrícolas.

Dentre os motivos que levaram o Brasil a contribuir nessa queda estão a desvalorização do Real, o contrabando no Brasil que pode chegar a 20% dos defensivos comercializados e a dificuldade de obtenção de linhas de crédito rural que afeta o fluxo de compra dos mesmos e leva ao aumento dos estoques da indústria e canais de distribuição (SINDIVEG, 2016).

Um dos motivos do crescimento na última década está aliado ao trabalho das empresas nacionais e/ou multinacionais que atuam nesta cadeia produtiva do agronegócio (SINDIVEG, 2016), sendo que para as empresas que estão envolvidas neste setor ter sucesso uma das solicitações é a excelência na gestão da cadeia de suprimentos, atividade esta que começou de modo precário nos anos 60.

Nos anos 60 e 70, as atividades logísticas, como transportes, estoques e processamento de pedidos eram tratadas isoladamente. Ocorreu então uma transição gradual no final dos anos 70 para início dos anos 80, para os setores de administração dos materiais que englobava o planejamento, organização, motivação e controle de todas as atividades e de pessoas envolvidas nas etapas de suprimento, matéria prima, controle de estoque, transporte, previsão de produção. Junto com os setores de administração de materiais, também se tinha a distribuição física dos produtos acabados que vinham do final da linha de produção até o consumidor final, na qual estavam incluídos diversos serviços como frete, armazenagem, manipulação de materiais, empacotamento, ordem de serviço, previsão de demanda, entre outros (FERREIRA, 1998).

A logística integrada começou realmente nos anos 80 com a expansão do serviço de transportes. Nesta época os serviços de atendimento ao cliente aumentaram muito a sua importância, pois as empresas precisavam encontrar vantagens competitivas no mercado. Na década de 90 começa a integração externa com o *Supply Chain Management*, pois havia a necessidade da integração de todas as atividades logísticas interna e externa (FERREIRA, 1998).

O *Supply Chain Management* que significa “Gestão de Cadeia de Suprimentos” é o modelo de gerenciamento estratégico que surgiu a partir da logística, atuando não somente na parte da logística, mas em outras funções dentro da empresa, como marketing, vendas, finanças, planejamento, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos e vários outros elos da cadeia na qual fazem parte todo este processo (NETO *et al*, 2002).

Ele tem por finalidade fazer com que todas as empresas pertencentes a um elo de ligação em comum, unam suas metas em prol do mesmo objetivo, sincronizando as atividades na qual desempenham em busca de resultados financeiros superiores, obtendo assim a satisfação dos clientes (FILHO e HAMACHER, 2000).

Diante de todo este cenário, na qual o *Supply Chain Management* se mostra de extrema importância para a competitividade das empresas, este artigo tem como objetivo analisar a interferência do *Supply Chain Management* nas empresas atuantes no mercado de defensivos agrícolas no Brasil, quais são as estratégias que as empresas do segmento de defensivos agrícolas estão adotando para melhorar a sua eficiência e performance nesta que é uma implementação extremamente difícil para assim aumentar a sua participação a nível Brasil, diante de tantos desafios internos e externos.

## 2 | GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Segundo o Portal Suplly Chain (2011), os reflexos da globalização iniciada na década de 90 foram impactantes nas crises econômicas e na construção das

grandes empresas. Com a exigência de uma maior competição do mercado, criou-se a necessidade de uma gestão mais eficiente da cadeia de suprimento, sendo criado o conceito de *Supply Chain Management*, porém as empresas investiram muito dinheiro e os problemas persistem, principalmente por causa da integração de todos os processos que fazem parte da cadeia.

A implementação do *Supply Chain Management* geralmente só começa a partir de uma empresa que tem um grande capital, um grande poder econômico, já que é um processo extremamente caro, sendo que esta empresa vai ser a responsável, a líder por fazer com que as outras empresas que fazem parte do elo da cadeia se encorajam para investir em seus negócios e assim tornar a cadeia cada vez mais forte, por consequência competitiva no mercado na qual atua (FILHO e HAMACHER, 2000).

Para Elídio (2010), o surgimento de complexidades e do ambiente cada vez mais competitivo e exigente, resultou no surgimento do *Supply Chain Management* para atuar de forma sistêmica e abrangente em toda a cadeia empresarial, incluindo os canais de distribuição.

Um canal de distribuição é aquele que recebe os produtos, neste caso, dos defensivos agrícolas das empresas fornecedoras, para serem comercializados ao agricultor que é o consumidor final de toda a cadeia. Pode ser uma revenda que é a loja física, cooperativa de agricultores ou grandes grupos de agricultores atuando de maneira isolada ou coletiva. Num primeiro momento, o canal de distribuição ganhou bastante ênfase tendo sua utilização dentro do marketing, sendo uma ferramenta de eficiência, podendo ser estratégica, na comercialização e distribuição de produtos e serviços. Com o passar dos anos esse processo foi se tornando mais complexo ao mesmo tempo em que o controle do canal diminuía, devido a sua gestão nas atividades logísticas (ELÍDIO, 2010).

A gestão das atividades logísticas faz parte do *Supply Chain Management*, junto com o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas na terceirização, aquisição e a transformação. Também inclui a coordenação e colaboração com os distribuidores envolvidos durante todo o processo, que são os fornecedores, intermediários, os terceirizados e o cliente final (NEVES et al, 2012).

Do ponto de vista da oferta, o desenvolvimento dos fornecedores e o seu envolvimento com as multinacionais de defensivos agrícolas, as parcerias dos fornecedores como as transportadoras ou os centros de distribuição localizados regionalmente e até mesmo os seus distribuidores no caso as revendas e as cooperativas, influenciam positivamente o desempenho operacional no momento da compra de um produto (KANNAN e TAN, 2005).

Na cadeia de suprimentos, os principais elos são os fornecedores, a manufatura, os atacadistas, os varejistas e os consumidores finais, na qual se vê a necessidade de um fluxo de informações fluindo em todas as direções de todos os elos da cadeia, auxiliando assim a troca de informação de todos os clientes e auxiliando-os nas informações sobre os pedidos que foram realizados e cotações de preço, de maneira a

padronizar e chegar até ao consumidor final com uma base e sem exageros, também auxilia para aperfeiçoamento das previsões de demanda, planejamento da produção e desenvolvimento de novos produtos, pois alguns elos da cadeia vão perceber qual é a oportunidade que possa vir a surgir ou a qual direção o mercado está começando a se direcionar, são formas de melhorar o desempenho (FILHO e HAMACHER, 2000).

Nos últimos anos, têm-se procurado muitas formas de melhorar o desempenho das operações das grandes empresas. Neste contexto, alguns conceitos como *just in time*, gestão da cadeia de abastecimento ou suprimentos e gestão de qualidade tem ganhado extrema importância, por fazerem parte das estratégias de operações das empresas, sendo que estas devem ser trabalhadas em conjunto para as empresas que querem ganhar mercado, mesmo que muitas empresas são da idéia de que se deve trabalhar de forma independente (KANNAN e TAN, 2005).

*Just in time* e o *Supply Chain Management* procuram melhorias na qualidade, sendo o primeiro por melhorias no processo de produção, e o segundo, na integração dos processos de desenvolvimento e produção em toda a cadeia de suprimentos, todos juntos representam elementos de uma estratégia integrada de operações (KANNAN e TAN, 2005).

Nesse contexto, o *Supply Chain Management* tem como finalidade procurar novas formas de integrar e melhorar as atividades de gestão da cadeia, reduzir o tempo de resposta, estabelecer contatos mais frequentes com outros elos, comunicar as futuras necessidades estratégicas próprias e a dos clientes ao longo da cadeia, comunicar as suas futuras necessidades estratégicas aos seus fornecedores, criar um maior nível de confiança entre todos os membros, identificar quais cadeias adicionais que possam fazer parte da empresa, participar na decisão de fornecedores e compartilhar informações com clientes (KANNAN e TAN, 2005).

É necessário que a gestão do *Supply Chain Management* seja muito eficiente, mas para fazer com que ele seja melhor que outra empresa é necessária que a cadeia seja ágil, adaptável e alinhada entre todos os seus elos (LEE, 2004).

Para Fleury *et al.* (2000), os benefícios da implantação do *Supply Chain Management* e as expectativas das empresas quando decidem implantar o conceito incluem a redução dos custos operacionais, a melhoria da produtividade dos ativos, a redução dos tempos de ciclo, a redução dos custos de estoque, de transporte e de armazenagem, maior rapidez nas entregas, mais personalização da produção, conseqüentemente acarretando aumento de receitas, somando isso tudo é um potente diferencial competitivo (FLEURY *et al.*, 2000).

Empresas que trabalham com estoques altos, serviços ineficientes aos clientes e custos excessivos nas atividades da cadeia tendem ao fracasso. Hoje o grande desafio do *Supply Chain Management* para que se tenha sucesso é integrar todos os elos da cadeia e fazer com que todos trabalhem de maneira sincronizada, interligados e funcionando perfeitamente, como a infraestrutura, recursos físicos, recursos humanos, medidas de desempenho e sistemas de informações, só assim a empresa

será competitiva no mercado (CARNEIRO e ARAÚJO, 2003).

A implementação do *Supply Chain Management* encontra uma série de dificuldades, entre as quais uma delas é a renúncia de privilégios particulares de certa empresa em prol da coletividade, caso como não poder vender mais a qualquer empresa que quer comprar o produto em questão. Quando se faz parte de um elo da cadeia é necessário que se preste contas a aquelas empresas que estão juntas, deixando muitas vezes de vender a empresas na qual se vendia antes, que não fazem mais parte do processo, pode neste caso estar vendendo produto a uma empresa que é concorrente em algum dos elos da cadeia (PEREIRA e HAMACHER, 2000).

Outros fatores internos e externos também podem ser críticos na implementação, externamente é necessário administrar as expectativas dos acionistas, já que a curto prazo a empresa não verá ou verá poucos resultados financeiros positivos, e os investimentos que a empresa terá que desembolsar com toda esta estratégia é muito alto, internamente temos componentes técnicos e físicos e os componentes gerenciais e comportamentais.

Dentre os componentes técnicos e físicos, tem o planejamento e controle das operações que é bastante difícil, quanto mais integrado for o planejamento, maiores os benefícios percebidos da integração; uma estrutura de trabalho e de atividades que mostra como a empresa realiza estes afazeres, sendo que o nível de integração das atividades numa cadeia é um importante fator de sucesso; a estrutura organizacional da empresa e à organização da cadeia, na qual a utilização de equipes multidisciplinares ou de equipes compostas por pessoas de várias empresas da cadeia é um fator de estímulo à integração da cadeia; uma estrutura do fluxo do produto, desde a rede de obtenção, produção até a distribuição ao longo da cadeia e uma estrutura do fluxo de comunicação e informação.

Os métodos gerenciais englobam a filosofia da empresa e as técnicas de gerenciamento utilizadas, onde estruturas diferentes são difíceis de integrar; a estrutura de poder e liderança concentrado em uma única ou em várias pessoas também pode afetar o nível de comprometimento dos membros da cadeia e conseqüentemente o processo de integração da cadeia e a cultura e atitudes organizacionais quando muito diferentes dificultam a integração (LAMBERT *et al*, 1998).

Há anos atrás quando ainda era levado em consideração somente a logística e não o *Supply Chain Management* como um todo, o fluxo de informação era principalmente no papel, sendo uma transferência de informação lenta, nem sempre confiável e propensa a muitos erros, com o passar do tempo, e aumento da tecnologia, e tornando esta tecnologia mais acessível em custos associado a uma maior facilidade para seu uso, o *Supply Chain Management* ganhou um importante aliado em busca de vantagens mais competitivas, redução de custos e interligação entre todos os elos da cadeia, a tecnologia da informação, atuando em meios de informação para coleta, armazenagem, transferência, processamento de dados com maior eficiência, eficácia e rapidez. Algumas informações como pedidos de clientes, assuntos direcionados

a estoques, movimentação nos armazéns, documentação de transportes e faturas passam pelo fluxo de informação (NETO *et al*, 2002).

De acordo com o quadro 1, o *Supply Chain Management* provoca algumas mudanças internas e externas quando comparado à antiga visão que se tinha da cadeia de suprimentos e também na cultura organizacional de uma empresa.

Conceitos	Autores
Os subsistemas de suprimentos, produção e distribuição devem estar cuidadosamente integrados por um sistema de informação único.	Wood Jr. & Zuffo, 1998
O suprimento deve ser entendido como uma atividade a ser compartilhada em todos os elos da cadeia e tem impacto sobre os custos totais e de participação de mercado.	Christopher, 1997
Os estoques devem ser usados como último recurso de balanceamento.	Christopher, 1997
Nos anos 60 e 70, as atividades logísticas, como transportes, estoques e processamento de pedidos eram tratadas isoladamente. No final dos anos 70 ocorreu uma transição gradual para início dos anos 80, pensando em algo semelhante ao <i>Supply Chain Management</i> , principalmente com a expansão e modernização da área de transportes.	Ferreira, 1998
Reestruturação e consolidação de fornecedores e clientes, reduzindo o número de empresas e desenvolvendo uma parceria com resultado positivo para ambas que permanecem.	Pires & Ayres, 2000.
Envolvimento dos fornecedores desde o começo do desenvolvimento de novos produtos.	Pires & Ayres, 2000.
O <i>Supply Chain Management</i> atua não somente na parte da logística, mas em outras funções dentro da empresa, como marketing, vendas, finanças, planejamento, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos e vários outros elos da cadeia na qual fazem parte todo este processo.	Neto et al, 2002.
O <i>Supply Chain Management</i> envolve o conjunto do planejamento e gerenciamento de todas as atividades que fazem parte da terceirização e aquisição, conversão e de todas as atividades logísticas. Inclui parceiros que podem ser fornecedores, intermediários e prestadores de serviços.	Ballou, 2006.

Quadro 1 - Características Internas e Externas do *Supply Chain Management* apresentado por alguns autores

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

No quadro 1, é apresentado que internamente as mudanças do *Supply Chain Management* podem reduzir barreiras verticais como a diminuição dos níveis hierárquicos das empresas e horizontais de modo que departamentos e funções tem a necessidade de se trabalhar juntos. Externamente, é mostrado que a ideia principal de todos os autores é de que ocorra a formação de parcerias e alianças em todos os elos da cadeia que estão envolvidos, ajudando na diminuição de barreiras externas existentes entre fornecedores, clientes, concorrentes e demais envolvidos no processo (NETO *et al*, 2002).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser visto de três formas: administração de processos, como transporte, estoque, armazenagem e processamento dos pedidos que estão sob responsabilidade da área de logística; coordenação interfuncional, através da colaboração e ajuda de ambos os lados das diferentes áreas de dentro de uma empresa, como marketing e vendas, por exemplo; coordenação inter

organizacional, colaboração, participação e envolvimento com empresas de ramos diferentes, porém que fazem parte do elo de ligação do processo produtivo (BALLOU, 2006).

Na figura 1, adaptado para o setor de defensivos agrícolas, a gestão da cadeia de suprimentos pode ser dividida em logística, planejamento estratégico, serviços de informação, marketing/vendas e finanças. A logística se divide em compras/gerenciamento de materiais na qual estão incluídos a previsão de demanda, compras, planejamento de pedidos, planejamento de produção, armazenagem e embalagem; já a distribuição física engloba o estoque com produtos acabados, planejamento de distribuição, processamento de pedidos, transporte e atendimento ao cliente.

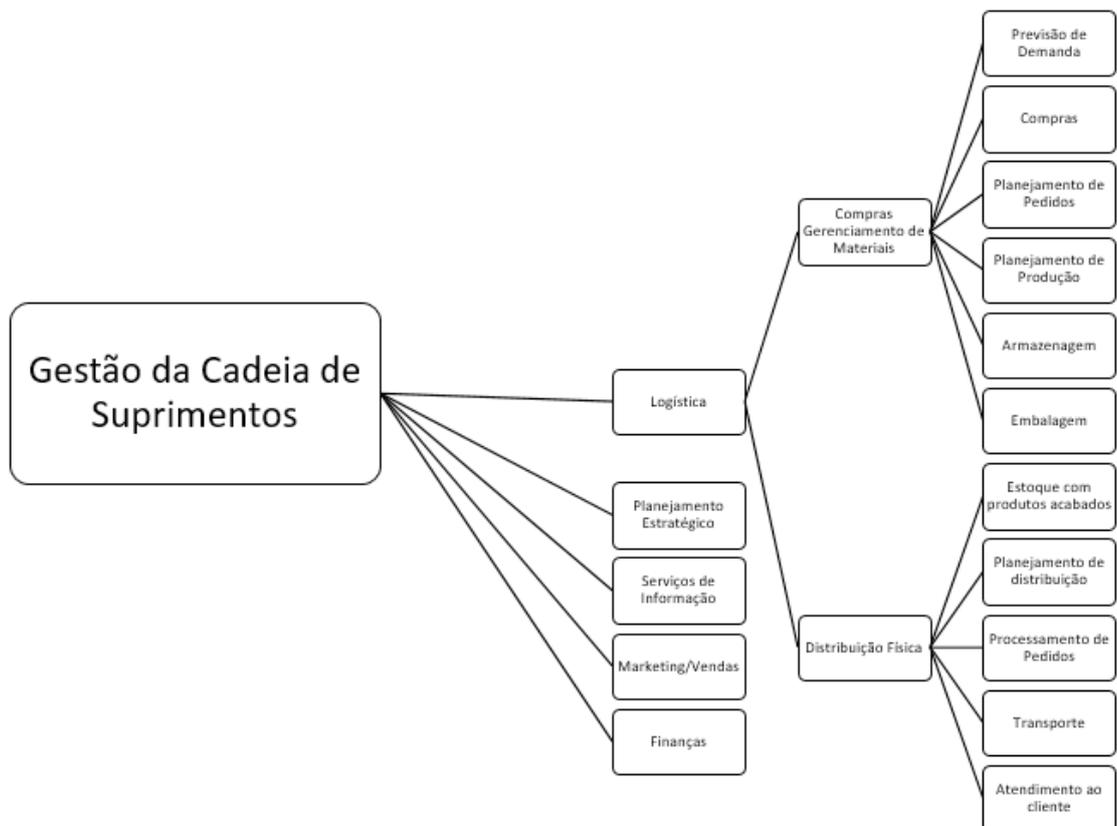


Figura 1 - Gestão da Cadeia de Suprimentos de uma empresa de defensivos agrícolas

Fonte: BALLOU, adaptado (2007).

Na figura 1, é deixado claro que a colaboração entre todos os membros da cadeia é o sucesso para o futuro de uma empresa, pois administrar membros de diferentes setores e fazer com que estejam sincronizados em prol de um objetivo comum é de extrema dificuldade (BALLOU, 2006). Pode-se observar a complexidade de todo o sistema, são diferentes setores, com diferentes atividades, porém todos trabalhando com a mesma finalidade.

### 3 | METODOLOGIA

Quanto à metodologia a ser adotada, a pesquisa neste artigo é de natureza exploratória e qualitativa, e tem como características o uso de referências para temas propostos e também dados secundários que forneçam elementos para analisar, por meio de estimular e expressar livremente sobre os assuntos abordados, neste caso o *Supply Chain Management* e os defensivos agrícolas. É realizada uma interpretação das informações, observando cada situação e realizando um trabalho com profundidade e análise sobre determinado assunto.

Para auxiliar na análise é realizado uma breve contextualização da história dos defensivos agrícolas a nível mundial e Brasil, passando posteriormente ao *Supply Chain Management*, por meio de autores como Ferreira (1998) que abordam um pouco da evolução da logística até chegar ao *Supply Chain Management*. A finalidade é detalhada por Kannan e Tan (2005) e os benefícios da implantação do *Supply Chain Management* é explicado por Fleury *et al* (2000).

São diversos os autores que se fazem presentes, cada um explicando seus conceitos no que se referem ao *Supply Chain Management*, que é colocada como uma importante ferramenta na estratégia de qualquer empresa que trabalha com vendas e almeja o sucesso como objetivo final.

Para as referências foi buscado material através do Portal Periódicos Capes, através de diversos sites, como Web of Science, Scopus e Science AAAS, com o objetivo de verificar quais são as publicações internacionais que abordam o tema de *Supply Chain Management*, já que pode-se observar que este tema é ainda muito pouco abordado em publicações brasileiras, e o que se tem é muito vago. Também foram consultados livros, revistas, sites e demais publicações relacionadas ao tema.

A coleta de dados secundários foi realizada através de *sites como o do Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Vegetal (SINDIVEG)*.

Por ser um estudo qualitativo, foram analisados o *Supply Chain Management* na cadeia de defensivos agrícolas, adaptando uma figura de Ballou (2007), onde através deste modelo de figura é possível desenvolver boa parte do modelo de *Supply Chain Management* para o cenário de como as grandes multinacionais de defensivos agrícolas atuam neste mercado cada vez mais dinâmico e complexo.

### 4 | O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT NA CADEIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS

Na década de 80, a seleção de uma empresa que tal distribuidor tinha interesse em trabalhar era levando muito em consideração o preço e a marca, já hoje o distribuidor solicita eficiência, fluxo, integração, capacidade de resposta e satisfação do cliente, surge então o *Supply Chain Management*, buscando além de uma qualidade, a agilidade em todo o processo.

A importância de ser ágil no processo é o primeiro passo para a criação de uma

cadeia e garante que não vai acontecer atraso no envio das informações, que por consequência pode ocasionar atraso no envio dos produtos ao consumidor final. As cadeias devem estar sempre se adaptando as novas mudanças do mercado, as adaptações as vezes é muito difícil, porém é necessário no desenvolvimento da cadeia visando a uma vantagem sustentável da empresa, somente assim vai se dar a satisfação ao cliente (LEE, 2004).

A satisfação ao cliente é medida pela entrega, não somente a entrega, mas a qualidade na entrega, de nada vale entregar um produto no prazo se a qualidade deixa a desejar, como chegada de produto com defeito, embalagens furadas, etc., a entrega no momento certo aumenta a competitividade, uma das solicitações neste caso é a chamada “antecipação”, onde é antecipado todo este ciclo com o cliente, só assim será possível nunca errar, solicitação de produto em um dia querendo que chegue no outro é difícil de acontecer.

A entrada do pedido é a primeira informação trocada ao longo da cadeia de suprimentos. O tempo total do ciclo do pedido, é o tempo decorrido entre a recepção do pedido do cliente até a entrega do produto. Quanto mais rápido for o percurso do pedido que foi realizado até ele ser recebido pela logística, mais rápida vai ser o tempo de resposta da cadeia de suprimentos, sendo uma importante medida de desempenho e fonte de vantagem competitiva.

A programação depende muito da demanda do distribuidor, do que vem do campo, solicitado pelo agricultor, a força de vendas, no caso o vendedor técnico do distribuidor levanta uma demanda de produtos por época e passa ao proprietário, sócio do distribuidor ou o gerente de compras da cooperativa, estes por sua vez passam as demandas fornecidas pela força de vendas de sua área técnica ao representante da empresa fornecedora, é necessário ter um excelente desempenho entre estes elos da cadeia, caso contrário já pode começar errado, o representante deve compilar os dados e passar a empresa fornecedora do produto, ferramentas internas da empresa e do distribuidor devem ser de alta performance para evitar erros e retrabalhos, lembrando que o custo em todo este processo é alto.

Paralelamente a essa compra, tem-se a produção que é feita devido a um planejamento de produção interno, que já foi realizado a meses ou até anos atrás, pouco provável que seja levado em consideração “dias”, pois a fábrica não consegue produzir um produto que não foi planejado em um curto espaço de tempo, são várias as variáveis que interferem, como disponibilidade de ingrediente ativo e substituição de produtos que já estavam programados. Com esse planejamento a fábrica consegue informar qual e quanto de produto que terá para comercialização, também consegue passar a época de disponibilidade de cada produto.

Após ter sido realizado o pedido internamente dentro da empresa, na qual deve ser o mais assertivo possível, passa por um fluxo burocrático, onde é verificada a possibilidade de faturamento do produto daquele cliente, é necessário que se tenha crédito disponível o suficiente para aquele pedido, para então realmente se efetivar o

faturamento, caso contrário é obrigatório o envio de garantias ou pagamento à vista, são diversas as modalidades de garantias que as empresas fornecedoras possuem. Hoje um dos grandes empecilhos nas vendas das empresas fornecedoras e empresas no geral se refere ao crédito cada vez mais restrito.

Está cada vez mais difícil conseguir a obtenção de linhas de crédito rural, afetando o fluxo de compra dos mesmos e levando ao aumento dos estoques da indústria e canais de distribuição. Quando o pedido é realmente liberado, desbloqueado para faturamento, ele segue o fluxo até chegar ao consumidor final, agora é a vez da área da logística entrar em ação.

A logística só consegue despachar o veículo para entrega ao destinatário quando a carga está completa, ou seja, o veículo deve estar com uma capacidade mínima de produto, sem ultrapassar a sua capacidade máxima de carga para transitar, pois falta de produto no veículo significa para a empresa um maior número de entregas, conseqüentemente um maior custo de frete.

Toda a empresa do ramo de defensivos agrícolas tem um roteiro pré-estabelecido para entrega de produtos pelas empresas que realizam o transporte, geralmente empresas terceirizadas, como as transportadoras, importantíssimas no elo da cadeia do *Supply Chain Management*. Uma das causas do atraso na entrega dos produtos é o tempo que estes veículos muitas vezes têm que aguardar até completar a carga, pois as empresas não podem desperdiçar tempo e dinheiro.

Todo este processo deve ser o mais rápido e efetivo possível, pois cada vez mais, o cliente está pedindo o produto para ser entregue o mais rápido possível, sem dar muita importância ao ciclo que seu pedido tem que fazer até chegar para ele.

Algumas empresas têm suas fábricas e unidades de distribuição centralizadas para gerar economias de grande escala. Quando ocorre a venda de uma oportunidade que surgiu mesmo tendo tal produto em estoque é necessário que a carga dentro do veículo seja completada para seguir viagem, o que pode ocorrer atraso as vezes de uma semana ou mais, sendo que lá no distribuidor final pode significar a perda de negócio à campo, devido a ter perdido o *timing* de aplicação. O problema pode se agravar quando muitas vezes este produto que chegou atrasado, não vai ser mais aplicado à campo, por ser efetivo somente naquele momento ou naquela cultura, e vai ficar em estoque, para a próxima safra, lembrando que estoque parado, significa prejuízo para o distribuidor e para a empresa que o vendeu (LEE, 2004).

A maioria das empresas trabalham com devolução de produtos, porém o percentual é muito baixo, em média 10 % das compras realizadas anualmente, existem também aquelas que não aceitam devolução de produtos, a menos que estejam vencidos. O % baixo já estimula que toda a cadeia, produtor, distribuidor e representante da empresa sejam o mais assertivo possível.

As empresas possuem ferramentas, aplicativos, dentro de seu sistema interno, na qual pode-se acompanhar todo o processo, desde a efetivação do pedido até a chegada ao consumidor final, passando por etapas como o planejamento da produção,

muito importante para a previsão de vendas. Um outro elo importante do planejamento da produção é o centro de distribuição.

A maioria das empresas hoje, estão trabalhando com centros de distribuição, caso não tenham mais do que uma fábrica, ou tenham suas unidades de produção longe dos locais de entrega, por outro lado temos empresas que possuem unidades de produção em mais de um local, neste caso não são necessárias centrais de distribuição ou pelo menos é menos necessário do que as que não possuem, resultando em economia, ganho de margem no pedido final que pode ser revertido em competitividade no mercado.

Empresas que possuem suas unidades de produção em grandes locais do país, mais centralizados, precisam ter centrais de distribuição para deixarem seus produtos por um tempo armazenados até ser entregue ao distribuidor final, isso em regiões mais afastadas, caso contrário estas empresas tendem a entregar produtos com prazos muito estendidos, fazendo com o que o cliente final perca o negócio lá no campo. O negócio de locação de depósitos ou pequenas frações de armazéns que tem grandes estruturas, totalmente liberados pelos órgãos competentes como se fosse um depósito de um distribuidor, os chamados centros de distribuição, exemplo são as transportadoras que trabalham muito forte desta forma, tem sido um negócio extremamente lucrativo.

Muitos distribuidores fazem compras bem acima de suas capacidades de armazenagem, isso os leva a pedirem o faturamento e conseqüente entrega de produtos aos poucos, o que não é bem aceito pelas empresas fornecedoras, principalmente as multinacionais, devido a custos de transporte e variação cambial, pedido realizado e não entregue, pode representar prejuízo devido as oscilações do dólar, já que a maioria destas empresas trabalham com o pedido sendo efetivado na moeda local, porém passado o seu número a nível País para a sede na qual pertence, em dólar. Em virtude desta falta de espaço se faz necessário a locação de depósitos.

A locação de depósitos é cada vez maior, tem se notado muito nos últimos anos, isso sem contar que o distribuidor pode perder o negócio no campo por não ter o produto entregue ao produtor na hora solicitada, a saída destes distribuidores é locar estes armazéns dentro de grandes transportadoras ou algo particular, para ter o produto mais próximo de sua região no momento que for necessário utilizar.

As multinacionais e os distribuidores, no caso de revendas, é quem realiza a locação deste tipo de depósito, os centros de distribuição, o que é muito raro acontecer com as cooperativas, devido ao seu tamanho, que consegue fracionar as cargas no momento que elas chegam para as diversas unidades na qual possuem.

A empresa também deve estar preparada para saber que terá um alto custo em todo o processo do *Supply Chain Management*, custos como de armazenagem para produtos não planejados ou nem comprados pelo próprio distribuidor, nas quais foram produzidos em escalas menores e podem representar uma oportunidade que venha a surgir através de um determinado nicho de mercado, é uma excelente ferramenta, pois

só vai vender neste momento quem tiver o produto em mãos.

Outro custo é o de armazenamento para produtos planejados e com alto volume, que é muito alto, onde envolve produtos segurados, principalmente aqueles produtos que tenham maior valor agregado; custos de serviço; gestão de estoques procurando o menor percentual possível, estoque alto significa virar épocas, até mesmo o ano com produto que poderia já ter sido vendido, representando no final em perda de venda para o próximo ano; custo com seguros, muito alto no setor de defensivos agrícolas; custo no produto acabado, como o transporte, deslocamento da fábrica até o destino final, que é quando o produto está em trânsito; custo de risco que é aquele associado ao furto.

Também tem o custo associado ao retrabalho, é aquele que o produto tem seu prazo de validade vencido e precisa ser todo ele reclassificado novamente, a maioria das empresas quando recebem ordem dos distribuidores de recolherem produtos vencidos, tem a obrigação de o fazer, porém algumas empresas devolvem novos produtos com prazos de validades estendidas, mas não 100% do que foi recolhido, algumas empresas do setor trabalham com 60, 70 ou até 80% da devolução do volume total recolhido, os 20 a 40% que foram perdidos destes volumes ficam para custos de transporte, reanálise e reclassificação do produto, isto é praxe nas multinacionais, já que geralmente o prazo dos defensivos agrícolas quando saem da fábrica é de aproximadamente 3 anos, passando por vários ciclos de cada cultura na qual o produto se destina, porém muitas vezes o estoque está diminuindo e o distribuidor compra mais produto e o coloca acima da pilha antiga que existia, consumindo o estoque novo e deixando o antigo, depois se dá por conta que o produto está quase vencendo; custos de processamento da informação, que são os custos burocráticos, notas fiscais, ordem de entrada, faturamento, descontos (GUNASEKARAN *et al*, 2004).

Todos estes custos interferem no desempenho da cadeia de suprimentos.

Em uma base que mede a capacidade de desempenho de uma cadeia de suprimentos precisamos considerar algumas variáveis que estão diretamente ligadas: a velocidade na qual se refere ao tempo desde o início que o pedido foi lançado até a entrega no distribuidor final, o foco da velocidade é a capacidade de entregar no tempo de acordo com um cronograma pré-estabelecido pela empresa que fornece o produto, o produto pode não ter o menor custo, em alguns casos ser até um pouco mais caro, porém a flexibilidade e a capacidade de entregar o produto com qualidade, geram credibilidade ao fornecedor, com isso a flexibilidade, custo e qualidade completam este desempenho. A cadeia de fornecimento que tem suas operações baseadas na qualidade, melhoram os seus processos de confiança do produto, resultando em satisfação ao cliente. As cadeias devem oferecer valor ao cliente, reduzindo os custos ou aumentando benefícios ao longo da cadeia (HULT *et al*, 2006).

Todo este ciclo precisa estar perfeitamente conectado para funcionar na precisão de um relógio, hoje a empresa que tem como excelência a sua área de *Supply Chain Management*, chama a atenção e se consolida como um diferencial no mercado. A

diferença de um produto desde que foi feito o pedido até chegar no distribuidor final, de uma semana por exemplo, é a diferença entre perder ou ganhar o negócio, a diferença entre consumir todo o estoque e realizar uma nova venda ou deixar estoque para o próximo ano por ter perdido o negócio naquela ocasião, por não ter o produto na hora certa, ter perdido o *timing* de aplicação.

Hoje em dia, muitas empresas do setor de defensivos agrícolas, estão tomando medidas para fazer com que tenham excelência no *Supply Chain Management*, medidas como alianças/parcerias com outras empresas, exemplo as transportadoras, com o objetivo de reduzir a incerteza e melhorar o suprimento aos canais de distribuição, sendo eles revendas ou cooperativas, aumentando assim o desempenho financeiro da empresa e também do canal de distribuição que recebe este produto na época certa e sem precisar possuir altos estoques em sua unidade física.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Supply Chain Management* é um conceito relativamente novo, porém a tendência é que a maioria das empresas vão aderir mais cedo ou mais tarde a este novo modelo de gerenciamento estratégico, pois conseguem obter uma grande vantagem competitiva perante os seus concorrentes, sendo provável que em um breve futuro isso vai fazer parte do cotidiano das grandes empresas ou até mesmo das de pequeno a médio porte que possam estar se interligando nos elos da cadeia, aquela que não o fizer ou querer se tornar independente tem boas chances de fracassar em algum momento de sua existência.

Diante deste cenário, as empresas fornecedoras do ramo de defensivos agrícolas, no caso do artigo, as multinacionais, são algumas das que estão mais envolvidas direta e indiretamente com o *Supply Chain Management*, a dependência destas empresas com este modelo de gerenciamento é muito forte, são vários os elos que fazem parte de toda a cadeia que vai desde os fornecedores da matéria prima, passando pelos distribuidores, no caso as revendas e Cooperativas, os representantes da empresa que estão envolvidos diretamente no processo de pedidos/compras, até chegar ao consumidor final, o produtor.

Cada um destes elos tem diversas atribuições que precisam estar funcionando perfeitamente e sincronizados um com o outro, já que todos têm o mesmo objetivo em comum, a entrega do produto final ao consumidor com o maior retorno custo-benefício, não somente fazendo o negócio pontualmente naquele momento, mas conquistando a fidelização de seu cliente, e o mantendo para novos negócios.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **The evolution and future of logistics and supply chain management.** Case Western Reserve University, Production, v. 16, n. 3, p. 375-386, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000300002) Acesso em 19/11/2016.
- CARNEIRO, T. C. J.; ARAÚJO, C. A. S. **Desafios na implantação do supply chain management.** XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0112\\_0164.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0112_0164.pdf) Acesso em 30/10/2016.
- CHRISTOPHER, M. Tradução: Francisco Roque Monteiro Leite. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- ELÍDIO, M. **A Importância do Supply Chain Management.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-do-supply-chain-management-scm/48578/>. Acesso em 30/10/2016.
- FERREIRA, F. R. N. **Supply chain management: evolução e tendências.** In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção e IV Congresso Internacional de Engenharia Industrial, Niterói, 1998. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art476.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art476.pdf) Acesso em 01/11/2016.
- FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 372p., 2000
- FILHO, G. P.; HAMACHER, S. **Modelo para Avaliação dos Ganhos do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** Anais ANPAD, 2000. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2000/OLS/2000\\_OLS1242](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/OLS/2000_OLS1242) Acesso em 02/11/2016.
- GUNASEKARAN, A., PATER, C., MCGAUGHEY, R.E. **A framework for supply chain performance measurement.** International Journal of Production Economics, v. 87, p. 333-347, 2004.
- HULT, G.T.M., KETCHEN JR., D.J., CAVUSGIL, S.T., CALANTONE, R.J. **Knowledge as a strategic resource in supply chains.** Journal of Operations Management, v. 24, p. 458-475, 2006.
- KANNAN, V.R., TAN, K.C. **Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance.** Omega, v. 33, p. 153-162, 2005.
- LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C., PAGH, J.D. **Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities.** The International Journal of Logistics Management. v.9, n.2, p. 1-19, 1998.
- LEE, H.L. **The Triple-A Supply Chain.** Harvard Business Review, 2004. Disponível em: <https://hbr.org/2004/10/the-triple-a-supply-chain> Acesso em 27/11/2016.
- MENON, A.; BHARADWAJ, S.G.; ADIDAM, P.T.; EDISON, S.W. **Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test.** Journal of Marketing, v.63, n.2, p. 18-40, 1999. Disponível em: [http://www.jstor.org/stable/1251943?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/1251943?seq=1#page_scan_tab_contents) Acesso em 27/11/2016.
- NETO, R. V. N.; OLIVEIRA, J. R. A.; GHINATO, P. **Supply Chain Management – aplicação e ferramentas,** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba/PR, 2002. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR11\\_0851.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR11_0851.pdf) Acesso em 30/11/2016.

NEVES, T. R. O.; DROHOMERETSKI, E.; COSTA, S. E. G. **Gestão da cadeia de suprimentos: uma análise da produção científica.** XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, 2012. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_STO\\_157\\_915\\_20596.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_157_915_20596.pdf) Acesso em 15/11/2016.

PIRES, S. R. I.; AYRES, A. P. S. **Strategic Management of Logistics and Supply Chain: a case of increasing and fostering the competitiveness of TNC subsidiary in Brasil.** Unimep, Piracicaba, 2000. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000\\_i0281.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000_i0281.pdf) Acesso em 15/11/2016.

Portal Supply Chain. **Por que Marketing e Logística falham na integração dos seus processos?** Disponível em <<http://www.portalsupplychain.com.br/blog/default.asp?action=interna&codigo=94> >. Acesso em 10/11/2016.

Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Vegetal – SINDIVEG. Disponível em: <http://sindiveg.org.br/balanco-2015-setor-de-agroquimicos-confirma-queda-de-vendas/>. Acesso em 22/10/2016.

TERRA, F. H. B.; PELAEZ, V. **A história da indústria de agrotóxicos no Brasil: das primeiras fábricas na década de 1940 aos anos 2000.** CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 47. Anais...Porto Alegre: RS, 2009.

WOOD JR., Thomaz; ZUFFO, P. K. **Supply Chain Management.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63 Jul/Set, 1998.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-85107-70-3

