

PRODUÇÃO INTEGRADA DE FRANGO DE CORTE: UMA ANÁLISE DESCRITIVA DO MODELO DE GESTÃO ADOTADO POR PRODUTORES DA MICRORREGIÃO DE ANÁPOLIS-GO.

Integrated production of broiler chickens: a descriptive analysis of the management model adopted by producers of the region of Anápolis-GO

IESO COSTA MARQUES
SANDRA SANTOS FARIA
ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA

Resumo

A avicultura nacional é um dos segmentos do agronegócio que nas últimas décadas têm apresentado grandes resultados no que se refere a volumes de produção, exportação e lucratividade. Como responsáveis pela repercussão da avicultura no cenário nacional e internacional, destaca-se a adoção de pacotes tecnológicos, a disponibilidade de crédito aos pequenos produtores e a coordenação de toda a cadeia avícola, em especial a do frango de corte. Esta estruturação estratégica da cadeia é denominada de integração vertical, onde a indústria processadora assume o papel de integradora, terceirizando assim a criação e engorda das aves por meio de produtores denominados de integrados. Desta forma, a integração da cadeia possibilita aos seus agentes envolvidos possibilidades de redução de custos de transação e alcance de economias de escala e escopo. Mesmo participando de um sistema de integração, produtor rural e indústria abatedora (integradora) possuem estruturas de gestão independentes. O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise descritiva, exploratória e de caráter qualitativo do modelo de gestão adotado por produtores de uma microrregião do Estado de Goiás, neste estudo escolhemos a Microrregião de Anápolis, onde estão instaladas três integradoras. A pesquisa constatou pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades tanto do setor avícola, quanto do processo de gestão dos produtores pesquisados (integrados).

Palavras-chaves: Avicultura, Produção Integrada de Frango de Corte, Integração Vertical.

Abstract

The national poultry industry is one of the segments of agribusiness in recent decades have shown great results with regard to volumes of production, exports and profitability. As responsible for the consequences of the poultry industry in national and international scene, there is the adoption of technological packages, the availability of credit to small producers and coordination of the entire poultry chain, particularly the broiler. This structure is called a strategic chain of vertical integration, where the processing industry assumes the role of integrator, outsourcing so the rearing and fattening of birds through

integrated producers called. Thus, the integration of the chain allows its stakeholders opportunities to reduce transaction costs and achieve economies of scale and scope. Even participating in an integration system, farmers and industry slaughterer (inclusive) have independent management structures. The aim of this study was a descriptive analysis, exploratory and qualitative character of the management model used by producers of a microregion in the state of Goiás, in this study chose Anapolis Microregion, where they are installed three integrators. The survey found strengths, weaknesses, opportunities and threats from both the poultry industry, the management process of farmers surveyed (integrated).

Key Words: Poultry, Integrated Production of Broilers, Vertical Integration.

INTRODUÇÃO

A avicultura é um dos ramos do agronegócio brasileiro que têm apresentado grande dinamismo e repercussão nos mercados nacional e internacional. Dentre as diversas atividades da produção avícola, o destaque é a engorda de aves para o abate, em especial o frango de corte.

A adoção de pacotes tecnológicos modernos, a articulação e organização dos elos da cadeia, aliados às condições climáticas, logísticas e operacionais (meios de produção) proporcionaram a combinação ideal para a estruturação da avicultura como um sistema agroindustrial. Mais especificamente, o surgimento da cadeia produtiva do frango de corte.

Conforme dados da CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, no ano de 2008, a carne de frango já representava 10,22% do valor bruto da produção agropecuária ocupando a sexta posição na pauta geral de exportações do País. Nota-se um crescente ganho de produtividade em termos de conversão alimentar, aspectos nutricionais, pesquisa genética, automação e manejo – aspectos que contribuem para a minimização dos custos de produção, tornando a carne do frango brasileiro altamente competitiva frente aos seus principais concorrentes (BATALHA et al,2009).

O integrado é um produtor rural que se vincula ao frigorífico (empresa integradora) por meio de um contrato, onde a empresa fornece a ave de um dia, ração e assistência técnica, e em contra partida, o produtor (integrado) recebe um valor percentual da tonelagem abatida das aves. Este percentual é obtido em função de índices de conversão alimentar, que leva em consideração a maximização da produção em função dos recursos disponibilizados pelas partes. A construção dos galpões e a implantação de equipamentos de alta tecnologia como bebedouros, climatizadores, etc., são de responsabilidade do integrado (ARAUJO, 2003).

Na literatura sobre integração vertical, encontram-se descritos diversos relatos históricos sobre a adoção da estratégia de integração no Brasil, suas origens e movimentos de expansão iniciados no Sul do país - chegando ao sudeste, centro-oeste e mais recentemente em alguns pontos da região norte.

No entanto, percebe-se também que, o modelo pioneiro de integração avícola vêm apresentando algumas alterações e adaptações ao longo dos anos e também de uma região para a outra.

Numa visão macro do processo, e sob um olhar de gestão, podemos compreender que o integrado ocupa o papel de um terceirizado na produção das aves e a empresa integradora o papel de contratante da terceirização da criação, engorda e manejo. O que conseqüentemente insere o produtor rural num cenário empresarial capitalista e altamente competitivo, exigindo de ambas as partes uma postura gerencial apurada e estratégica.

Atraídos por uma garantia contratual de demanda e também pela possibilidade de melhores ganhos financeiros, a maioria dos pequenos produtores aderiram à estratégia da verticalização. Desta forma, o produtor não-integrado tem sido paulatinamente excluído da cadeia, criando assim, uma estreita relação de exclusividade e dependência para com a empresa integradora.

Este sistema de produção por integração, também chamado de parceria, tem alterado sobremaneira o cenário da micro-região da cadeia produtiva avícola em análise.

Diante do atual cenário da avicultura nacional, propõe-se neste artigo a realização de breve análise descritiva do modelo de gestão adotado por produtores (integrados) e abatedouros (integradoras) da microrregião de Anápolis-GO.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Agronegócio Brasileiro

A evolução da economia alterou significativamente as características das propriedades rurais brasileiras, especialmente nos últimos 50 anos. Os avanços tecnológicos proporcionaram o aumento acentuado dos índices agropecuários. O conceito de setor primário ou da agricultura perdeu seu sentido porque deixou de ser somente rural, ou somente agrícola, ou somente primário (ARAÚJO, 2003).

O agronegócio brasileiro tem despontado no cenário nacional e internacional como uma atividade segura e rentável. Com um clima diversificado e terras férteis, o Brasil conta com 388 milhões de hectares de terras agricultáveis de alta produtividade, onde 90 milhões

ainda não foram exploradas. O agronegócio ainda é responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros. Estudos apontam ainda que o crescimento do PIB agropecuário tem sido em torno de 5% ao ano (BRASIL, 2008).

2.2 O setor avícola e sua importância para o agronegócio

A avicultura brasileira é uma das atividades econômicas do agronegócio que mais demonstram evolução, crescimento tecnológico e reconhecimento internacional.

Segundo Freitas e Bertoglio (2001) o setor avícola brasileiro se integra benéficamente a outros complexos industriais, tais como indústrias de implementos agrícolas, laboratórios de melhoramento genético e indústrias fármaco-químicas, adotando assim, formas industriais em seus processos produtivos de grande escala.

Em 1975 a produção total de frango de corte brasileira era de 484.000 t, deste total, apenas 3.469 t eram destinadas ao mercado externo. Na década de 1990 a produção total já chegava a 2.267.358 t. Em 2005, ano em que o Brasil se consolidou como maior exportador mundial de carne de frango, a produção para o consumo interno foi de 6.535.185 t e o volume de exportações chegou a 2.845.946 t, totalizando 9.381.131 t. Neste bojo, o estado de Goiás figura como o quinto estado maior produtor de carne de frango, com produção anual de 406.230 t. O maior produtor nacional ainda é o estado do Paraná, seguido por Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais (ABEF, 2006).

2.3 A estratégia de integração vertical na avicultura

A avicultura nacional surgiu como consequência das estruturas montadas para a suinocultura que já contava com o sistema de produção integrado. A estratégia de integração vertical começou a ser implementada na década de 1980, como alternativa de redução de custos de produção, possibilidade de acompanhamento da qualidade do produto e fomento à produção de grande escala (DÍAZ, 2007).

A literatura sobre integração vertical origina-se nos estudos de economia das organizações de Ronald Coase em 1937 e ganha corpo quarenta anos mais tarde com o

emprego da TECT - Teoria dos Custos de Transação. A discussão teórica abordava os riscos e custos inerentes às relações contratuais de longo prazo, determinando a decisão de uma empresa de integrar outra etapa da cadeia produtiva em que atua como forma de buscar eficiência sob as chamadas hierarquias (ALBUQUERQUE, 2006).

Williamson (1979) salienta que a definição microeconômica de integração vertical implica o desenvolvimento de uma empresa em mais de um estágio da cadeia de um determinado processo produtivo. O mesmo autor alerta que esta estratégia tem sido utilizada desde o século dezenove quando foi implementada pela siderurgia, tendo despertado a atenção de estudiosos na década de 1910 com a implantação da linha de montagem da Ford, criando-se a necessidade de reorganização da cadeia produtiva.

Mahoney (1992) afirma que os motivos básicos que levam à integração vertical podem ser classificados em quatro categorias principais: 1) Considerações sobre custos de transação; 2) Considerações Estratégicas; 3) Vantagens de preço em *outputs* ou *inputs* e 4) Incertezas de preço dos *inputs* ou custos dos *outputs*.

No contexto do agronegócio, Araújo (2003) registra que as integrações agroindustriais, também denominadas de complexos agroindustriais, são mais abrangentes que as integrações verticais de produção. Elas constituem o conjunto de atividades que compõem todo o agronegócio de um ou mais produtos.

Nestas parcerias, os produtores podem ser beneficiados durante o processo de integração por meio da diminuição de desembolsos financeiros durante a fase de produção, garantia de assistência técnica e segurança da venda das aves, entre outros. Para as agroindústrias integradoras pode ser citado como uma relevante vantagem competitiva a garantia de matéria-prima para a produção no momento certo (ARAÚJO,2003).

Em outra perspectiva, Sorj *et al* (1982), acrescenta que, os produtores integrados motivam-se por benefícios que na verdade são ilusórios, pois ao final do ciclo produtivo a renda recebida não está associada diretamente a lucratividade. Isto ocorre, pelo fato de que não se incluem em seus cálculos a mão-de-obra utilizada e todos os recursos de produção em relação ao preço recebido. Também, Cotta (1997) ressalta que o contrato de integração representa grandes benefícios ao pequeno produtor pois, esta relação empresarial traz ao integrado facilidades de crédito, uma indispensável assistência técnica e a certeza da comercialização da produção ao final da criação.

Há que se observar alguns fatores bastante evidentes neste tipo de relação comercial, ou seja, os pequenos produtores tornam-se cada vez mais dependentes da agroindústria avícola, sendo o único e exclusivo canal de distribuição. Esta situação de

dependência pode conduzir à minimização do poder de negociação entre as partes. Neste processo, supõe-se que a empresa integradora reduzirá significativamente seus custos operacionais, pois não assumirá os gastos com a aquisição ou aluguel de terras, construção de galpões, contratação de mão-de-obra (PINOTTI, 2005).

2.4 Gestão Estratégica e Agronegócio

As estatísticas descritas nos tópicos anteriores – participação do agronegócio no PIB, a contribuição da avicultura para o agronegócio, as formas de articulação, gestão e coordenação das cadeias agroindustriais refletem o esforço de todos os atores (poder público, agentes privados, entidades de classe) do agronegócio em atender consumidores cada vez mais exigentes.

Desta forma, espera-se das organizações a capacidade de manterem-se no mercado de maneira duradoura, competitiva e rentáveis frente ao mercado mundial globalizado.

Esta postura estratégica das organizações pode ser explicada como a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados (MINTZBERG, 1998).

No cotidiano empresarial as estratégias se materializam por meio de diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização” (ANSOFF, 1990).

À medida que uma organização, um setor da economia ou um sistema agroindustrial, como é o caso da cadeia do frango de corte, passa a se articular para alcançar ganhos de economias de escala, percebe-se a existência de uma postura gerencial estratégica, materializadas num “conjunto de decisões estratégicas nos no sentido de interpretar as variáveis do mercado e antever mudanças necessárias à sustentabilidade e longevidade dos negócios de maneira rentável e competitiva” (SIMON, 1971).

Os sistemas agroindustriais não fogem à regra da necessidade de manterem-se competitivos, seja esta competitividade revelada em termos de desempenho, participação de mercado, eficiência, dentre outros.

A visão Porteriana tem sido fundamental para a compreensão do que se refere à postura competitiva das organizações. Segundo o autor, competitividade é a habilidade ou talento resultantes de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência” (PORTER, 1993).

Outra definição oriunda de estudos de competitividade em sistemas agroindustriais é de que a competitividade representa “a capacidade de se manter ou ampliar participação nos mercados interno e externo, de maneira sustentada” (VAN DUREN, MARTIN e WESTGREN (1991), SILVA e BATALHA (1999).

A discussão da competitividade dos sistemas agroindustriais requerem tratamentos metodológicos bastante específicos. Uma das formas é o recorte em determinadas cadeias de produção, neste caso a cadeia avícola da microrregião de Anápolis.

Para auxiliar na discussão proposta por esta pesquisa, serão utilizados referenciais relacionados a direcionadores de competitividade. Estes direcionadores referem-se a um segmento específico da cadeia ou a fatores que estariam ligados ao nível sistêmico de coordenação” (VAN DUREN, et al, 1991).

Os direcionadores de competitividade também abordam categorias relacionadas ao ambiente institucional, tecnologia, estruturas de mercado, estruturas de governança e coordenação de cadeia, gestão empresarial, insumos, transporte e armazenamento, etc” (BATALHA e SOUZA FILHO, 2009).

Os direcionadores de competitividade podem ser traduzidos em mapas estratégicos, modelos de avaliação estratégica, balanços estratégicos, mapas de indicadores, dentre outros. O principal propósito destes instrumentos refere-se a possibilidade de “acompanhar o desenvolvimento é verificar a eficácia, eficiência e efetividade (ou excelência) da ação administrativa” (KAPLAN e NORTON, 1990).

3. METODOLOGIA

Para Silverman (1994) a metodologia é uma abordagem geral para estudar tópicos de pesquisa estabelecendo a maneira pela qual um determinado fenômeno será estudado. Neste sentido, considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2003), quanto aos fins esta pesquisa é caracterizada como explicativa, com abordagem qualitativa e de caráter exploratório e descritivo, já que seu principal objetivo é tornar inteligível e justificar os motivos de algum fenômeno, no caso, aspectos estratégicos presentes no modelo de gestão adotado por produtores integrados de frango de corte localizados na microrregião de Anápolis-GO. Quanto aos meios: trata-se de uma pesquisa de campo, que também engloba pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Figura 01: Microrregião de Anápolis-GO



Fonte: SEPLAN-GO/SEPIN (2010)

Nesta pesquisa, os dados foram coletados na cadeia estruturada na Microrregião de Anápolis-GO. Segundo Luz (2010), a microrregião de Anápolis é constituída por vinte municípios que têm sua história ligada aos primórdios da formação política e administrativa de Goiás. São eles: Anápolis, Araçu, Brazabranes, Campo Limpo de Goiás, Caturai, Damolândia, Heitorai, Inhumas, Itaberaí, Itaguari, Itaguaru, Itauçu, Jaraguá, Jesópolis, Nova Veneza, Ouro Verde de Goiás, Petrolina de Goiás, Santa Rosa de Goiás, São Francisco de Goiás, Taquaral de Goiás. A microrregião de Anápolis pertence à mesorregião Centro-Oeste, ocupando 8.311.934 km², com uma população de 511.952 habitantes, conforme senso IBGE em 2006. De 2000 a 2007, a microrregião de Anápolis cresceu 11,2% contra 12,87% do Estado de Goiás.

A maior integradora da microrregião está situada em Itaberaí e opera com a marca denominada Super Frango, apresentando capacidade instalada para o abate de 100.000 aves dia. Em segunda posição encontra-se a Asa Alimentos situada na cidade de Nova Veneza, com capacidade para 50.000 aves/dia e em terceira posição a Granja GM com capacidade para 30.000 aves/dia.

Como amostra, foram selecionados e entrevistados aleatoriamente, pelo grau de acessibilidade, três integrados distintos, pertencentes às três integradoras acima descritas, localizadas na cadeia avícola da microrregião de Anápolis – universo da pesquisa, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os dados foram coletados em Agosto de 2010, as informações foram tabuladas qualitativamente e os aspectos comuns aos três integrados

foram utilizados para a elaboração do diagnóstico da análise SWOT, Gráfico Radar e Mapa Estratégico, descrito na seção a seguir denominada resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características principais dos produtores integrados

A seguir serão apresentados os três integrados entrevistados durante a pesquisa de campo, realizada em Agosto de 2010, bem como as principais características de cada um:

a) INTEGRADO A

Produtor rural, com experiência no ramo há 3 anos. Trabalhou como diretor geral da empresa de pré-moldados. A propriedade possui 3 alqueires. A única atividade explorada é a criação de frango de corte. Não possui formação superior. Possui 8 galpões com capacidade total de 80.000 frangos por ciclo. Cada galpão foi imobilizado no valor de R\$ 100.000,00. Possui 10 granjeiros, ambos membros da família. A receita média pela atividade de criação de frangos é de R\$ 25.000,00.

b) INTEGRADO B

Produtor rural, com experiência no ramo há 12 anos. Tradição familiar na produção agrícola e agropecuária. A criação de frangos fazia parte da pluriatividade da propriedade. Desde 2000 passou a exercer somente a atividade de criação de frangos por meio de integração. A propriedade possui 9,5 alqueires e foi dividida em três áreas: agricultura, bovinocultura e avicultura. Não possui formação superior. Possui 15 galpões com capacidade total de 150.000 frangos. O valor total do investimento foi de R\$ 2.000.000,00 com tecnologias modernas e automatizadas (modelo de automação americano). Possui 21 granjeiros. Utiliza mão de obra da região. A receita média pela atividade de criação de frangos é superior a R\$ 40.000,00.

c) INTEGRADO C

Produtor rural, com experiência no ramo há 5 anos. Vendeu um imóvel na cidade e adquiriu uma pequena propriedade de 4 alqueires. Foi a primeira vez que exerceu a atividade de produção de frangos e esta é a única atividade desenvolvida. Utiliza 6 galpões de alvenaria, de padrão simples, sem vestígios de alta modernização, que já estavam construídos na propriedade. Investiu R\$ 100.000,00 em reparos e adaptações. Conta com 6 granjeiros da região. A receita média da atividade perfaz aproximadamente R\$ 17.000,00 pela criação de 60.000 frangos por ciclo.

4.2 Relação de direitos e deveres entre integrado e integrador

Com relação aos direitos e deveres de integrado *versus* integrador, o modelo não se diferencia entre ambos. Segue a compilação dos resultados, excluindo-se os elementos que se repetiram.

Quadro 01 – Deveres do integrados e integradores

DEVERES DO INTEGRADOR	DEVERES DO INTEGRADO
<p>Fornecimento de pintos de 1 dia; Fornecimento de ração para criação exclusiva de aves; Assistência técnica; Frete para o transporte de aves e ração; Fornecimento de vacinas e medicamentos quando necessário; Treinamento dos funcionários da granja para criação de aves; Compra total das aves (para abate próprio ou de terceiros); e Reposição do próximo lote com aproximadamente 20 dias.</p>	<p>Fornecer mão-de-obra adequada que permita o manejo das aves conforme os procedimentos adotados pela empresa; Lenha para o aquecimento dos pintinhos na fase inicial; Reposição da palha de arroz para “cama” de frango; Manter a estrada de acesso ao aviário em condições que permitam o acesso de caminhões de pintinhos, ração e frangos em qualquer época do ano; Manter as proximidades da granja livre de qualquer outra espécie de ave; Permitir o acesso à granja dos técnicos da integradora; Energia trifásica; Distância mínima de 2 km de outro produtor; e Arborização em volta dos aviários. Obs: a pega do frango é realizada por uma equipe administrada pela Integradora. O custo correspondente a este serviço é deduzido do valor da venda do Integrado.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Propósito organizacional

Os integrados entrevistados, declaram como missão, visão e valores basicamente os mesmos propósitos organizacionais apresentados pelas integradoras, que desempenham o papel de principal articulador e coordenador da cadeia. Nesse sentido, foram compiladas e consolidadas as informações comuns aos três integrados, ficando assim apresentado:

Quadro 02 – Descrição do propósito organizacional declarado pelos integrados

VISÃO	MISSÃO	VALORES
Ser uma empresa de referência na criação de frango de corte, reconhecida pela qualidade de seus serviços e responsabilidade no atendimento das normas sanitárias, ambientais e contratuais pactuadas com a integradora da cadeia avícola a que pertence.	Garantir a criação e engorda de aves saudáveis e de qualidade, de forma inovadora visando a rentabilidade no mercado global.	Credibilidade, Flexibilidade, Integridade e ética, Qualidade percebida, Inovação, Responsabilidade social, Sustentabilidade econômica, social, ambiental e política, Competitividade, Ética, Eficiência e Compromisso com o cliente.

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Reflexão Estratégica: principais oportunidades e ameaças atuais e futuras

Durante a pesquisa exploratória, entrevistas e estudo de caso, foram coletadas as informações para a elaboração da Análise SWOT (Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades) da cadeia avícola do frango de corte da Microrregião de Anápolis-GO, que deram origem ao seguinte resultado:

Quadro 03 – Oportunidades e ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Comercialização da cama de frango;	Ineficiência de manejo;
Gestão eficiente e eficaz das variáveis que compõem o coeficiente de produtividade;	Obsolescência tecnológica;
Assumir novos papéis na cadeia do negócio;	Barreiras sanitárias;
Utilização da tecnologia adquirida para a produção independente de aves com maior valor agregado.	Câmbio desfavorável;
Tornar-se um integrador;	Migração para um novo modelo de integração baseado em médios e grandes produtores de alto volume e tecnologias de alto custo;

Tornar-se um produtor de frango semi-caipira ou com valores agregados diferenciados;	Ser excluído das redes de integração;
Pluriatividades;	Redução do número de contratos – processo de qualificação de integrados;
Incorporar alto nível de automação;	Fragilidades legais dos contratos de integração (Cíveis e Trabalhistas);
Re-espacialização e migração para regiões em desenvolvimento.	Redução ou restrição do crédito ao produtor;

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 04 – Pontos Fortes e Fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Comercialização da cama de frango;	Ineficiência de manejo;
Gestão eficiente e eficaz das variáveis que compõem o coeficiente de produtividade;	Obsolescência tecnológica;
Assumir novos papéis na cadeia do negócio;	Barreiras sanitárias;
Utilização da tecnologia adquirida para a produção independente de aves com maior valor agregado.	Câmbio desfavorável;
Tornar-se um integrador;	Migração para um novo modelo de integração baseado em médios e grandes produtores de alto volume e tecnologias de alto custo;
Tornar-se um produtor de frango semi-caipira ou com valores agregados diferenciados;	Ser excluído das redes de integração;
Pluriatividades;	Redução do número de contratos – processo de qualificação de integrados;
Incorporar alto nível de automação;	Fragilidades legais dos contratos de integração (Cíveis e Trabalhistas);
Re-espacialização e migração para regiões em desenvolvimento.	Redução ou restrição do crédito ao produtor;

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 Análise do ambiente externo e prospecção de cenários

Quadro 05 – Análise ambiental e prospecção de cenários

DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE EXTERNO	CENÁRIOS FUTUROS
O Brasil é o 1º exportador mundial desde 2004;	A avicultura é um dos segmentos industriais mais globalizados da economia brasileira, estando assim suscetível aos impactos cambiais e de crises
Cliente (integradora) cada vez mais	

exigente quanto aos níveis de produtividade;	internacionais;
Rigidez das normas sanitárias impostas pelos agentes reguladores;	A categoria (UBA, ABEF, ABIPECS, Sindicatos, Sindirações e FIESP) iniciaram uma série de ações, reuniões e estudos para a elaboração de uma proposta desonerativa de PIS/COFINS;
Fornecedor (integradora) dependente de pacotes tecnológicos de outros países, com custos vinculados ao câmbio;	Expansão de limites de créditos direcionados ao setor avícola;
Aumento de concorrentes em potencial (novos integrados) que se encaixam no modelo: alto nível de aves confinadas/ produtor integrado + planta industrial moderna;	Protocolo de Boas Práticas de Produção de Frango – Aprovado em 2009 e em fase de implementação.
Legislação específica para a integração da avicultura em fase de discussão;	A previsão é de que o consumo mundial de carne de frango em 2010 seja de 73.738 (em milhões de toneladas);
Alto poder de negociação do integrador;	Previsão de que o Brasil continuará sendo até 2014 o terceiro maior produtor e o primeiro exportador mundial;
Lenta P&D das empresas nacionais para a criação de vacinas, insumos, matrizes e sanitizantes;	A ampliação dos mercados externos existentes tem crescido vigorosamente. Estão previstas para 2011 iniciativas para penetração em mercados importantes como a Indonésia e México, totalizando 150 países compradores.
Políticas de crédito acessíveis ao integrado;	A avicultura nacional tem ganhado grande dinamismo com a entrada de grandes grupos empresariais, transferência de controles, fusões e aquisições. Resultando assim na implementação de mais qualidade, diferenciação de produtos e maior competitividade;
O centro-oeste se impõe como uma região favorável à produção avícola face à potencialidade de água, terras férteis, cultivo de milho, soja, etc.	O consumo nacional de aves já é alto, cerca de 44kg per capta/ano, provavelmente não deverá aumentar expressivamente;
Crescimento dos mercados externos importadores de carne de frango;	Tendência a produção com maior valor agregado, pratos semi-prontos, etc.
Poder de organização da categoria e interesse político pró-avicultura;	Alto nível de automação dos aviários;
Existência de conflitos entre integrado x integradora;	Alto volume de aves confinadas;
Lento surgimento de novas integradoras;	Redução do número de integrados e contratos da firma;
Produção avícola concentrada nas regiões sul, sudeste e centro-oeste, longe da região amazônica.	Preferência das integradoras por integrados

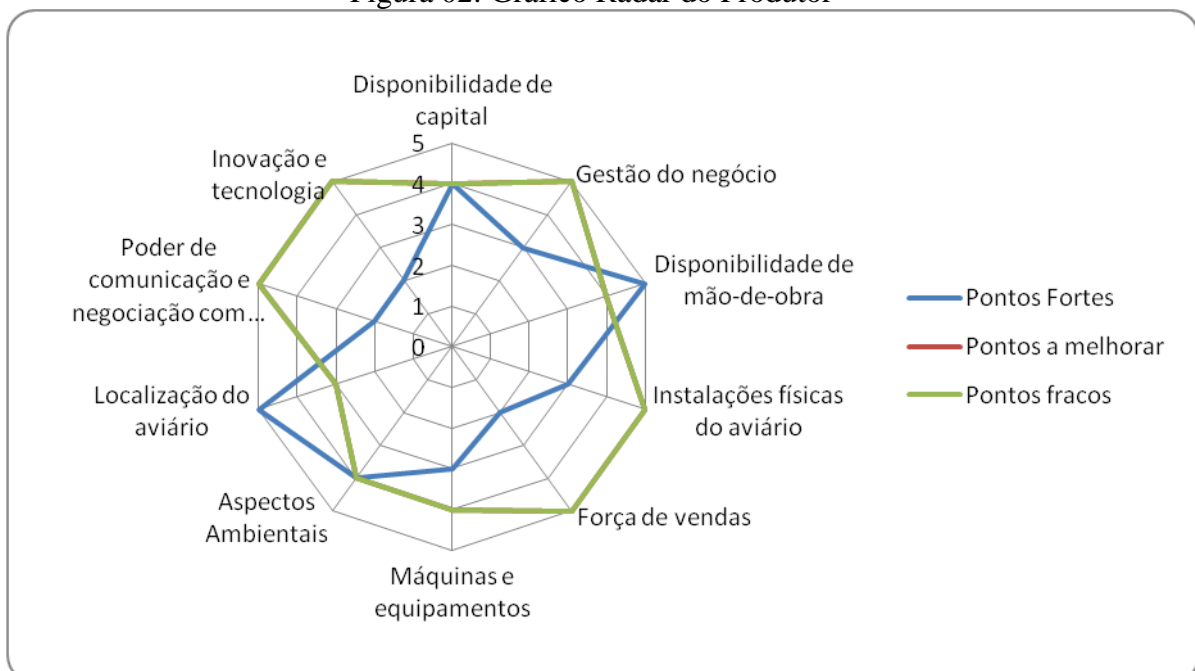
com maior alavancagem financeira;

Fonte: Dados da pesquisa, ABEF (2009), BRASIL(2008).

4.7 Gráfico Radar do Produtor

O Gráfico Radar a seguir foi elaborado levando em consideração as características específicas do negócio (produção integrada de frango), onde foram definidos os seguintes elementos de avaliação: disponibilidade de capital, gestão do negócio, disponibilidade de mão-de-obra, instalações físicas do aviário, força de vendas, máquinas e equipamentos, aspectos ambientais, localização do aviário, poder de comunicação e negociação com a integradora, inovação e tecnologia. Cada elemento foi avaliado em três categorias: pontos fortes, pontos a melhorar e pontos fracos. Cada ponto recebeu notas de 2 a 5, sendo, 5=muitos, 4=alguns, 3=poucos, 2=nenhum.

Figura 02: Gráfico Radar do Produtor



Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 05 – Avaliação dos elementos de gestão do negócio

Elemento de avaliação	Pontos Fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos
Disponibilidade de capital	4	4	4
Gestão do negócio	3	5	5
Disponibilidade de mão-de-obra	5	4	4
Instalações físicas do aviário	3	5	5
Força de vendas	2	5	5
Máquinas e equipamentos	3	4	4
Aspectos Ambientais	4	4	4
Localização do aviário	5	3	3
Poder de comunicação e negociação com a integradora	2	5	5
Inovação e tecnologia	2	5	5

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: 5=muitos, 4=alguns, 3=poucos, 2=nenhum
3.8 Mapa Estratégico – BSC

Com base no Gráfico Radar acima, observa-se como principais pontos fortes a disponibilidade de mão-de-obra e a localização do aviário. Como pontos a melhorar, destacamos a gestão do negócio, as instalações físicas, a força de vendas, o poder de comunicação e negociação e os aspectos de inovação e tecnologia. Na categoria pontos fracos, os elementos mais críticos estão vinculados à gestão do negócio, instalações, força de vendas, inovação e tecnologia. Entende-se por meio do Gráfico Radar uma estreita relação entre os pontos fracos e a melhorar, sendo estes, em quantidade, superiores ao número de pontos positivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo foram destacados aspectos relacionados à avicultura, sua evolução e articulação na busca de ganhos de vantagens comparativas e competitivas, bem como sua importância para o agronegócio.

A estratégia de integração vertical da cadeia do frango de corte, de origem norte-americana, iniciou-se no sul do país disseminando-se para o Sudeste e Centro-Oeste. Conforme demonstrado neste estudo, o modelo pioneiro de integração tem sofrido algumas alterações e adaptações na busca por economias de escala e escopo.

Inicialmente, a integração se estabelece como a única maneira de garantir matéria-prima necessária às estruturas industriais dos abatedouros e com o passar dos anos, na

busca de redução de custos de transação, o modelo pioneiro vinculado à integração de pequenos produtores, muita das vezes agricultores familiares, passa a ser visto como oneroso, face à necessidade de assistência técnica, custo de transportes, e distância estratégica da base de abate.

Estrategicamente, esta mesma coordenação da cadeia tem sido repensada, na tentativa de substituir o pequeno produtor por produtores de médio e grande porte, com alta capacidade de investimento tanto em capital quanto em modernas estruturas de manejo. Por um lado, nota-se a possibilidade de ganhos de competitividade pela redução ainda maior dos custos de transação e de outro, podem emergir prejuízos sociais e ambientais com a exclusão do pequeno produtor.

Conforme demonstrado neste estudo a Análise SWOT e a técnica de Gráfico Radar, apresentam-se como ferramentas estratégicas de grande importância no processo de gestão, fornecendo indicadores representativos de desempenho organizacional. O resultado destas análises propiciam aos agentes da cadeia do frango de corte a reflexão de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Por sua vez, estes elementos são fundamentais para o estabelecimento de metas, articulação de estratégias, formulação de objetivos organizacionais e principalmente no redirecionamento dos negócios.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Gustavo Moreira de. *Integração Vertical nas Operadoras de Assistência Médica Privada*. In: 30º Encontro da ANPAD, 2006, Anais. Do 30º Encontro da ANPAD. 23 a 27 de Setembro de 2006.
- ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- APPOLINÁRIO, Fábio. *Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ABEF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE FRANGO, *Relatório anual 2000:2006*. Disponível em: <<http://www.abef.com.br>. Acesso em: 24 out. 2009.
- ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de Agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles (Orgs). *Agronegócio no Mercosul: Uma agenda para o desenvolvimento*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *Desenvolvimento Sustentável e Expansão do Agronegócio Brasileiro*. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: MAPA, SDC, 2008.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação*. São Paulo: Atlas, 2008.
- COTTA, T. *Produção de carne de frango*. Lavras: UFLA/FAEPE. 1997.
- DÍAZ, Frida Liliana Cárdenas. *Competitividade e Coordenação na Avicultura de Corte: Análise de Empresas (São Paulo – Brasil e Lima-Peru)*. 2007. 137f. Dissertação (Mestre

- em Zootecnia – Produção Animal). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Jaboticabal, 2007.
- ECCLES, R. G. *Manifesto da Mensuração do desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 2000 (Série Harvard Business Review).
- FREITAS, L.; BERTOGLIO, O. *A evolução da avicultura de corte brasileira após 1980*. Economia e Desenvolvimento, Santa Maria, n. 13 p. 1-38. ago. 2001.
- LUZ, Janes Socorro da. *A inserção de Anápolis-GO no contexto da dinâmica regional*. *Revista Anápolis Digital*. Anápolis-GO, v.1, n.1, 2010. Disponível em: <http://www.anapolis.go.gov.br/revistaanapolisdigital>. Acesso em: 02 jan 2010.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David. P.A. *Estratégia em Ação: Balanced Score Card*. 6. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1990.
- MAHONEY, J.T., *The Choice of Organizational Form: Vertical Integration Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration*, *Strategic Management Journal*, p.559, 13, 8, Nov. 1992.
- MINTZBERG, H. *A Criação Artesanal da Estratégia*. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.
- PINOTTI, R.N. *Análise comparativa dos mecanismos de governança das redes industriais avícolas na Macrorregião de Ribeirão Preto – SP e de Santa Catarina*. 2005. 176 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.
- PORTER, M.E. *A vantagem competitiva das nações*. Ed Campus. 1993. São Paulo-SP.
- SEPLAN-GO. SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS. *Informações Sócio-Econômicas por Município*. Goiânia: SEPLAN/SEPIN, 2010.
- SILVA. AL & BATALHA, M.O. *Gestão de Cadeias Produtivas: Novos Aportes Teóricos e Empíricos*. In: Gomes, MFM & Costa, F.A (Des)equilíbrio econômico & agronegócio. Viçosa: UFV, DER, 1999.
- SILVA, Leandro Costa da. *O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 4, p, 61-73, outubro/dezembro 2003
- SILVERMAN, David. *Interpreting Qualitative Data: methods for analyzing talk, text and interaction*. Londres: Sage Publications, 1994.
- SIMON, H. A. *Comportamento Administrativo*. 2.ed. rev. Rio de Janeiro: FGV, 1971. Cap. 1. 5.
- SORJ, B. et al. *Componentes e agroindústria: transformação social e representação política da avicultura brasileira*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- VAN DUREN, E. MARTIN, L. & WESTGREN, R. *Assessing the Competitiveness of Canada's*. *Agrifood Industry Canadian Journal of Agricultural Economics*, 39, 1991, p. 727-738.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
- WILLIAMSON, O.L., *Transaction Costs Economics: The Governance of Contractual Relations*, *Journal of Law and Economics*, p. 233, 22.1.1979