

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

César Antonio Pulga

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS PRODUTORES FRANGOS DE
CORTE INTEGRADOS, BASEADO NO PRÊMIO NACIONAL DA
QUALIDADE**

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2003

CESAR ANTONIO PULGA

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS PRODUTORES DE FRANGOS
DE CORTE INTEGRADOS, BASEADO NO PRÊMIO NACIONAL DA
QUALIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Willy Arno Sommer, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2003

CESAR ANTONIO PULGA

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS PRODUTORES DE FRANGOS
DE CORTE INTEGRADOS, BASEADO NO PRÊMIO NACIONAL DA
QUALIDADE**

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 07 de março de 2003.

Prof. Edson P. Paladini, Dr.

Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.

Prof. Alexandre de Ávila Leripio, Dr.

Prof. Marcelo Menezes Reis, Dr.

Dedicatória:

*Dedico este trabalho à minha querida esposa
Marlene, pelo incondicional apoio, aos meus
filhos Gibran, Vinicius e Gabriel, pela
compreensão dos momentos de ausência,
não obstante, souberam entender e me
incentivar a seguir em frente nesta
empreitada.*

Agradecimentos:

À Universidade Federal de Santa Catarina.

À Coordenação de Aperfeiçoamento
de Pessoal de Nível Superior – CAPES

Ao Orientador Prof. Dr. Willy Arno Sommer,
pelo acompanhamento pontual e competente.

À Coordenação local de Administração da Unioeste – Campus de
Cascavel.

À Chapecó pela permissão da realização deste trabalho de pesquisa
Aos Técnicos do Fomento pela imprescindível ajuda na coleta de dados

Ao Sr. Reginaldo A. Santin pela prestimosa ajuda na tabulação dos
dados

A todos que de forma direta ou indiretamente contribuíram
para a realização desta pesquisa

A Deus, que por sua infinita bondade
nos concedeu tudo o que precisávamos
para realizar nossos sonhos.

RESUMO

PULGA, Cesar A. **Um modelo de avaliação dos Produtores de frangos de corte integrados, baseado no Prêmio Nacional da Qualidade.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC, Florianópolis.

O modelo de produção de matéria-prima chamado integração vertical, foi adotado pela agroindústria avícola brasileira, no final da década de 60. O sistema estabelece uma relação contratual firme entre a empresa e o integrado, possibilitando uma inserção deste no mercado de forma sustentada. Os complexos agroindustriais (CAIS), transformaram os pequenos produtores em parceiros, no qual, a empresa fornece todos os insumos necessários à produção, além do apoio técnico e logístico. Procurou-se neste estudo aprofundar estas relações, através do estabelecimento de uma visão macro de toda cadeia produtiva, buscando o entendimento das vantagens e desvantagens oferecidas pelo sistema. Através de um levantamento do perfil socioeconômico do produtor integrado, foi possível identificar o seu padrão de vida. A pesquisa de campo foi muito reveladora, no sentido de trazer à tona as carências e vicissitudes dos produtores, e por meio de um modelo elaborado especialmente para análise e compreensão dos dados, permitiu não só qualificar os produtores dentro dos sete critérios de excelência propostos, mas também identificar os pontos fortes e os pontos fracos da relação estabelecida entre as partes. Além destas questões, procurou-se buscar respostas, quanto a outras razões desta modalidade de trabalho, como as que levam a indústria a transferir ao produtor rural parte de seu processo produtivo, e como se comporta esta parte transferida dentro do todo. Os conceitos utilizados foram baseados no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que é um dos mais modernos métodos de avaliação de empresas existentes no mercado. A parte final deste trabalho, foi dedicada aos resultados, conclusões e recomendações, que pela consistência apresentada, tornam-se plenamente viáveis de serem adotadas e implementadas, aplicáveis tanto à empresa, como para os produtores integrados, o que permite-se afirmar que todos os objetivos propostos foram plenamente atingidos.

Palavras-chave: sistema de integração, parceria avícola, qualidade, excelência.

ABSTRACT

PULGA, Cesar A. An evaluation model of the Integrated Broiler Producers, based on the National Quality Prize (PNQ). 2003. Thesis (Masters Degree in Production Engineering) Post-Graduation in Production Engineering Program Federal University Of Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

The model of raw material production, adopted by Brazilian aviarist agro-industry in the late 60, is called vertical integration. The system establishes a firm contractual relationship between the company and the integrated producer, making possible the latter insertion into the market in a sustained manner. The agro-industrial complexes (CAIS) have transformed small producers into partners in that the company furnishes all of the necessary supplies for production, besides technical and logistic support. In this study, one attempted to deepen these relations through the establishment of a macro-vision of the whole production process, seeking an understanding of the advantages and disadvantages of the system. By means of a survey of the socioeconomic profile of integrated producers, it was possible to identify their lifestyle. The field research was very revealing in the sense of bringing to light the producers needs and vicissitudes, and by way of an elaborate model made especially for the analysis and comprehension of data, it was then possible not only to qualify the producers within the seven proposed criteria of excellence, but also to identify the strengths and weaknesses of the established relation between the two parties. Beyond these questions, one attempted to look for answers as to the other reasons of this work modality, such as those which lead the industry to transfer part of its production process to rural producers and how this transferred part acts within the whole. The concepts utilized were based on the National Quality Prize (standards), which is one of the most modern existing methods of evaluation of companies on the market. The final part of this project was dedicated to its results, conclusions, and recommendations, which by the consistency presented, become plainly viable enough to be implemented, applicable as much to the company as to the integrated producer. This allows one to hold that all of the proposed objectives have been visibly attained.

Keywords: integration system, aviarist, partnership, quality, excellence.

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
SUMÁRIO	8
LISTAS DE FIGURAS	12
LISTA DE QUADROS.....	14
LISTAS DE TABELAS.....	15
LISTAS DE TABELAS.....	15
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	16
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização do Trabalho	17
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Geral	19
1.2.2 Específicos.....	19
1.3 Justificativas	20
1.4 Delimitações do trabalho	22
1.5 Estrutura do trabalho	23
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO- EMPÍRICA.....	24
2.1 Da Agricultura de Subsistência à Formação dos Complexos Agroindustriais	24
2.2 Conceitos de Integração e Evolução	27
2.3 Origens do Sistema de Integração	29
2.4 Estratégia do Sistema	30
2.5 Análise das Relações Frigorífico – Produtor Rural	32
2.6 Sistema de Remuneração e Rentabilidade do Investimento	36
2.7 Descrição da unidade de análise.....	38
2.8 O Processo de Produção de Frangos	39

2.9 Avaliação econômica de projetos	43
2.10 A Produção de Frango de no Brasil e no Mundo	45
2.11 Segmentos de Mercado.....	52
2.12 Considerações Finais.....	55
CAPITULO 3 – ELABORAÇÃO DO MODELO	56
3.1 Procedimentos Metodológicos.....	56
3.2 A Base do Modelo – O Prêmio Nacional da Qualidade.....	59
3.2.1 - Comprometimento da Alta Direção	61
3.2.2 - Visão de Futuro de Longo Alcance	61
3.2.3 - Gestão Centrada nos Clientes	62
3.2.4 - Responsabilidade Social.....	62
3.2.4 - Valorização das Pessoas.....	63
3.2.5 - Gestão Baseada em Processos e Informações	63
3.2.6 - Foco nos Resultados	64
3.2.7 - Ação Pró-ativa e Resposta Rápida	64
3.2.8 – Aprendizado	65
3.3 O Modelo Proposto.....	66
3.3.1 Critérios e Itens de Avaliação.....	66
3.3.3 Tabulação dos Dados	73
3.4 Considerações Finais.....	75
CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO DO MODELO.....	76
4.1 Caracterização da Região	76
4.1.1 Histórico da Região	77
4.1.2 População e Urbanização	78
4.1.3 Topografia e Hidrografia.....	79
4.1.4 Histórico da Região	79
4.2 Descrição da Empresa	80
4.3 Determinação do Tamanho da Amostra	83
4.4 Coleta de Dados.....	85
4.5 Levantamento do Perfil Socioeconômico dos Avicultores.....	86
4.5.1 Estado Civil	86
4.5.2 Idade Média dos Avicultores	87
4.5.3 Quantidade de Filhos por Família	87

4.5.5 Nível de Escolaridade	89
4.5.6 Tempo de Integração	90
4.5.7 Endividamento dos Produtores	90
4.5.8 Origem Étnica dos Entrevistados	91
4.5.9 Existência de Computador	92
4.5.10 Outras Atividades Produtivas Desenvolvidas.....	93
4.5.11 Interesse dos Filhos em Assumir a Propriedade.....	93
4.5.12 Posse da Terra.....	94
4.5.13 Área Média das Propriedades.....	95
4.5.14 Nível de Satisfação da Parceria.....	95
4.5.15 Horas de Trabalho Dedicadas ao Aviário.....	96
4.5.16 Possui Empregado Externo.....	97
4.5.17 Proprietários de Linha Telefônica.....	98
4.6 Análise dos Dados por Critério	100
4.6.1 Critério Liderança.....	100
4.6.2 Critério Estratégias e Planos.....	101
4.6.3 Critério Clientes e Sociedade.....	102
4.6.4 Critério Informações e Conhecimento.....	103
4.6.5 Critério Pessoas.....	104
4.6.6 Critério Processos.....	104
4.6.7 Critério Resultados.....	106
4.7 Interpretação dos Resultados	108
4.7.1 Avaliação por Critério de Excelência.....	108
4.7.2 Avaliação por Item.....	109
4.7.3 Piores Resultados por Sub Item Avaliado	110
4.7.4 Melhores Resultados por Sub Item Avaliado	114
4.7.5 Classificação Geral dos Produtores	115
4.8 Recomendações à Empresa	118
4.9 Considerações Finais.....	119
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES.....	120
5.1 Considerações Preliminares.....	120
5.2 Conclusões	122
5.2.1 Descrição do processo de integração na avicultura.....	123

5.2.2 Entendimento do funcionamento do sistema de integração e as relações contratuais entre a empresa e o criador.....	124
5.2.3 Elaboração do levantamento sócio-econômico do produtor integrado....	124
5.2.4 Identificação dos pontos fortes e pontos fracos da relação estabelecida	124
5.2.5 Criação de um modelo de avaliação dos integrados, baseado no PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade).	125
5.2.6 Aplicação do modelo de avaliação.....	126
5.2.7 Identificação das possibilidades de melhoria de desempenho do sistema	126
5.3 Contribuições.....	127
5.4 Sugestões.....	127
REFERÊNCIAS	128
Obras Citadas	128
Obras Consultadas.....	130
Apêndice A: Questionário Aplicado.....	131
Apêndice B: Tábua de Respostas do Perfil Socioeconômico dos Produtores	132
Apêndice C: Tabela Geral da Pontuação por Item Avaliado	133
Anexo A: Contrato de Parceria Avícola	134
Anexo B: Aviário Padrão Modelo Chapecó	135
Anexo C: Orçamento de Equipamentos para um Aviário Padrão	136
Anexo D: Dados Comparativos do FEP das Empresas Avícolas	137

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Segmentação da Cadeia Agroindustrial	26
Figura 2: Interrelações do Sistema Avícola de Corte	36
Figura 3: Fluxograma do Abate de Frangos.....	42
Figura 4: Modelo de Questionário Aplicado aos Produtores	67
Figura 5: Tela do Excel para Tabulação de Dados	73
Figura 6: Dados Geográficos dos Municípios da AMOP.	Erro! Indicador não definido.
Figura 7: Divisão Territorial da AMOP.....	78
Figura 8: Sistema de Transportes no Paraná.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 9: Série de Preços das Ações CHAP4 – 30/01/02 à 03/02/03.	81
Figura 10: Composição Acionária da Companhia	82
Figura 11: Estado Civil	86
Figura 12: Idade Média dos Produtores	87
Figura 13: Quantidade de Filhos	88
Figura 14: Número Médio de Filhos por Região do Brasil.....	88
Figura 15: Escolaridade	89
Figura 16: Tempo de Integração	90
Figura 17: Financiamentos.....	91
Figura 18: Origem Étnica	92
Figura 19: Possui Computador.....	92
Figura 20: Outras Atividades Desenvolvidas na Propriedade	93
Figura 21: Posse da Terra.....	94
Figura 22: Tamanho Médio da Propriedade.....	95
Figura 23: Nível de Satisfação com a Integração.....	96
Figura 24: Horas de Trabalho Dedicadas à Atividade Avícola	97

Figura 25: Utilização de Mão-de-Obra Externa	98
Figura 26: Proprietários de Linha Telefônica.....	99
Figura 27: Avaliação por Critério de Excelência.....	108
Figura 28: Gráfico da Avaliação por Item	109
Figura 29: Piores Resultados por Item Avaliado	110
Figura 30: Melhores Resultados por Item Avaliado.....	114
Figura 31: Gráfico da Distribuição Normal por Grupos de Integrados.....	116
Figura 32: Gráfico Geral por Produtor	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Desempenho da Integração na Unidade de Cascavel no Período 1997 - 2002	38
Quadro 2: Custo de Produção do Frango da Chapecó Cascavel - 2000	43
Quadro 3: Produção Brasileira de Carne de Frango – 1989/2001	49
Quadro 4: Produção Mundial de Carne de Frango – 1998/2002.....	50
Quadro 5: <i>Ranking</i> das Empresas Filiadas à ABEF – 2001	51
Quadro 6: Consumo de Carne de Frango Brasil – 1989/2001	53
Quadro 7: Matriz para Cálculo das Respostas.....	67
Quadro 8: Critérios e Itens de Avaliação.....	68
Quadro 9: Faixas de Pontuação para Enquadramento do Integrado	74
Quadro 10: Classificação dos Integrados por Faixa de Pontuação.....	115

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1: Produtividade do Frango de Corte no Brasil – 1930/2001	47
Tabela 2: Produção de Frangos por Região do Brasil – 2000/2001	48
Tabela 3: Consumo <i>Per Capita</i> Mundial de Carne de Frango – 1998/2001	54
Tabela 4: Parâmetros Utilizados para Calculo da Pontuação	72
Tabela 5: Universo e Amostra da Pesquisa.....	84
Tabela 6: Critério Liderança	100
Tabela 7: Critério Estratégias e Planos	101
Tabela 8: Critério Clientes e Sociedade	102
Tabela 9: Critério Informação e Conhecimento	103
Tabela 10: Critério Pessoas	104
Tabela 11: Critério Processos	105
Tabela 12: Critério Resultados	106
Tabela 13: Dados Comparativos do FEP das Empresas Avícolas.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviaturas

Ex. = exemplo

ha = hectare

m = metros

Siglas

AMOP Associação dos Municípios do Oeste do Paraná

BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Social

CAIS Complexos Agroindustriais

CMPC Custo Médio do Capital Ponderado

CVM Comissão de Valores Mobiliários

FEP Fator de Eficiência da Produção

FPNQ Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

PNQ Prêmio Nacional da Qualidade

SIF Serviço de Inspeção Federal

TIR Taxa Interna de Retorno

UBA União Brasileira da Avicultura

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Trabalho

O estudo sobre o sistema de produção de frangos pelo regime de integração é um mecanismo de produção adotado pelas agroindústrias do setor avícola, no qual se estabelece uma relação de parceria entre os seus protagonistas (empresa e produtor criador).

Esta forma de produção, também chamada de “sistema de integração” pode ser definida como uma organização da produção que envolve um conjunto de obrigações e de direitos específicos entre o produtor criador (contratada) e a empresa (contratante).

O sistema de integração por concepção é uma forma de verticalização da produção, onde as agroindústrias investem vultosas inversões de capital, em fornecimento de todos os insumos necessários à produção. Os Integrados por sua vez, fornecem a mão-de-obra e as instalações adequadas para a criação.

As pesquisas sobre este fenômeno centram-se mais naquilo que estava por trás desta definição, onde os produtores assumem uma parcela considerável das responsabilidades, sem no entanto, possuir autonomia alguma quanto a forma de produzir.

De acordo com Alves (1996, p.1)

O parceiro criador, como é chamado, é condicionado a homogeneização das condições técnicas de produção, como pré-requisito para se atingir o padrão de racionalidade e o nível acumulação ensejados pelas empresas integradoras, gerando assim relações de poder assimétricas, caracterizadas pelo domínio monopólico da atuação da agroindústria, onde somente esta está autorizada a fornecer os insumos indispensáveis à produção. Esta situação de dependência proporciona à empresa o controle do processo em todas as suas fases. A assistência técnica, concretizada pela visita periódica dos técnicos, visa não apenas orientar os produtores, mas também controlar a observância das instruções estabelecidas, transformando-se assim em meros assalariados.

A contratualização tem sido objeto de muitos questionamentos, pois pode construir instrumento de reprodução e ascensão social para a camada de agricultores com dificuldades crescentes, ou ao contrário, pode tratar-se de uma nova forma de subordinação e empobrecimento da agricultura familiar (ALVES, 1996).

Nas relações que se estabelecem entre as agroindústrias e os produtores rurais, a estratégia de produção é determinada pela dinâmica de funcionamento da economia de mercado. As firmas agro-industriais estão submetidas, de forma crescente, à coordenação de grupos de distribuição, sobretudo grandes corporações varejistas de supermercados (ALTMANN, 1997).

Para Souza (1999, p.30), a industrialização de aves apresenta uma forma organizacional específica, e grande avanço tecnológico, dentro de um ambiente de intensa concorrência. Para o autor, duas características marcantes unificam as empresas líderes no segmento de carne de frango: o sistema de integração, reunindo milhares de pequenos produtores rurais, os quais são encarregadas da engorda das aves e as elevadas escalas de produção industrial.

De acordo com Fontana (1980, p.18), a integração na produção de aves, é o sistema que dá melhor resultado, porque os agricultores se sentem confiantes, contando com resultados seguros uma vez que as flutuações de mercado correm por conta da empresa integradora, não influenciando no preço pago ao produtor. A remuneração do produtor se dá por meio de uma fórmula matemática em que são considerados os ganhos de produtividade sobre o consumo de ração pelo tempo de criação do lote.

Para Alves (1999, p.36), a produção agropecuária “dentro da porteira” passa a ter cada vez mais ligações com as atividades industriais, comerciais, financeiras, logísticas, etc. Portanto, as agroindústrias fazem parte de uma matriz produtiva em que há grandes interações de insumos e produtos ao longo das várias cadeias produtivas específicas.

Segundo estudo do CEAG-SC (1978, p.26), as empresas transferem aos produtores somente as atividades que incidem menor rentabilidade, o capital aplicado é menor, e onde o risco de produção é maior.

A produção sob contrato constitui alternativa econômica para os agricultores capazes de gerir uma agricultura de caráter empresarial. Os produtores que atenderem a este perfil certamente continuarão a obter um nível de renda média superior à média do conjunto de produtores independentes dos mesmos produtos (ALTMANN, 1997).

Para Wilkinson (1996, p. 164), a produção familiar de contrato tem sido a base do dinâmico setor avícola do Brasil e constitui-se no braço agrícola de suas firmas agroindustriais líderes – Sadia, Perdigão e Ceval.

Neste estudo pretende-se analisar as diferentes correntes de pensamentos acerca deste instrumento de produção, sob os diferentes ângulos: agroindústria, parceiro criador e as relações de dependências entre si.

Busca-se também fazer uma análise do setor avícola, com uma das atividades do *Agribusiness* brasileiro de maior destaque, devido ao alto desempenho e competitividade internacional.

O trabalho foi desenvolvido junto aos integrados da empresa Chapecó Companhia Industrial de Alimentos, unidade de Cascavel – PR.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

- Propor um modelo para avaliação dos produtores integrados de frango de corte, com base nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

1.2.2 Específicos

- Descrever o processo de integração na avicultura;
- Entender o funcionamento do sistema de integração e as relações contratuais entre a empresa e o criador;

- Elaborar um levantamento sócio-econômico do produtor integrado
- Identificar os pontos fortes e pontos fracos da relação estabelecida;
- Criar um modelo de avaliação dos integrados, baseado no PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade).
- Aplicar o modelo de avaliação;
- Identificar as possibilidades de melhoria de desempenho do sistema.

1.3 Justificativas

Os critérios dominantes que atualmente determinam a integração regional do Cone Sul em geral e da (agrícola/agroindustrial), podem se resumidos como competitividade e eficiência. A indústria avícola no Brasil atingiu um nível de excelência compatível com as melhores do mundo. As exportações estão ano após batendo recordes históricos. Com o atual modelo empregado na produção da matéria prima, no caso o frango, como fica a questão do produtor no contexto atual e futuro? Quais as chances para a produção familiar neste cenário, com os níveis de remuneração da atividade? O avicultor terá condições de acompanhar esta evolução, sem correr o risco de ser marginalizado, por falta de capacidade de reinvestimento em novas tecnologias de produção que se fazem necessárias?

A cadeia agroindustrial do frango, no Brasil tem experimentado elevados índices de crescimento nos últimos anos. O modelo de produção empregado pelas agroindústrias, chamado sistema de integração, tem sido até então, um dos esteios deste desenvolvimento. O produtor desempenha papel importante, como parte integrante da cadeia. Não obstante, esta relação ao passar dos tempos, não evoluiu no mesmo diapasão do desenvolvimento da indústria que houve do portão para dentro da empresa.

Para Meurer (2001, p.14), as integradoras requerem cada vez mais mão-de-obra para seus abatedouros. Enquanto que, do outro lado para os integrados a renovação da mão-de-obra apresenta a trajetória inversa, porque as novas gerações buscam outras oportunidades, fora do setor, devida a baixa remuneração oferecida pelas integrações. Em decorrência disto, o fenômeno que acontecia dos filhos dos

agricultores irem às cidades procurarem emprego, agora os próprios agricultores estão seguindo o mesmo caminho dos filhos.

A presença de colonos na indústria é um novo sintoma da deterioração das condições de subsistência nas pequenas propriedades rurais (MEURER, 2001).

As empresas por sua vez, estão buscando produtores com maior especialização e que possuam capacidade de investimento em novas tecnologias de produção, para aumentar a produtividade e melhorar o rendimento para ambos. De acordo com Oricolli (2001), as empresas integradoras estão incentivando os produtores a investirem em novas tecnologias de produção, o que garantirá melhores resultados, por conseguinte uma melhor remuneração do serviço. Conforme o depoimento de um avicultor, relatado por Oricolli (2001, p.18).

A avicultura mudou a rotina da família Kurtz. ...diante das oscilações de mercado de grãos, tanto em relação a preço quanto a liquidez que trazem insegurança para a atividade, decidiu investir em aviários. "estou ganhando dinheiro sim", mas não esconde que o investimento é alto. O investimento num aviário padrão pode chegar a 110 mil reais, com todos os equipamentos recomendados pela empresa integradora.

Além destas questões formuladas, procura-se buscar respostas, quanto a outras razões desta modalidade de trabalho como:

- Quais as razões que levam a indústria a transferir ao produtor rural parte de seu processo produtivo?
- Como se comporta esta parte transferida dentro do todo?
- Que relações se estabelecem entre o produtor rural e a indústria?

O integrado faz parte de uma cadeia agroindustrial como produtor da matéria-prima básica da agroindústria, no caso o frango vivo. Desta matéria-prima que vai depender a qualidade final do produto acabado do frigorífico. Por esta razão, as empresas estão exigindo produtores cada vez mais qualificados, que possuam capacidade de investirem em novas tecnologias de produção, para que os índices de desempenho obtidos sejam compatíveis com necessidade da empresa em atender os requisitos de qualidade exigidos pelo consumidor final.

Na literatura recente, e já substancial sobre o tema, é dada ênfase sobretudo aos aspectos tecnológicos e às implicações econômicas deste processo. No tocante aos desdobramentos sócio-culturais as análises têm focalizado seja as mudanças de comportamento dos consumidores finais, seja os reflexos da contratualização sobre o processo e as relações de trabalho nas unidades de produção familiar, bem como a percepção que os agricultores têm da chamada "integração".

1.4 Delimitações do trabalho

A delimitação deste estudo baseou-se no estudo dos produtores integrados de frango de corte, na mesma área espacial definida e utilizada pela empresa CHAPECÓ COMPANHIA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS – Unidade de Cascavel – PR, que se situam geograficamente na região Oeste do Paraná, circunscritos à microrregião da Associação dos Municípios do Oeste do Paraná - AMOP.

Na definição pelo tipo de amostragem, optou-se pela escolha da amostra não probabilística, onde foram selecionados intencionalmente, somente os produtores que possuem galpões padrões de 1200 metros quadrados, do universo de 410 integrados, pertencentes à empresa.

Para fins de coleta de dados, os 410 produtores foram subdivididos em 05 grandes regiões. Os produtores foram selecionados aleatoriamente por sorteio, de forma proporcional para cada região estratificada, para evitar a concentração e minimizar os riscos de erro amostral.

A coleta de dados se deu através da aplicação de questionários de perguntas fechadas. A aplicação do questionário foi feita pelo Técnico que presta assistência ao produtor, numa das visitas de rotina que são efetuadas no decorrer da criação do lote de frangos.

A coleta de dados foi efetuada no período de setembro a novembro de 2002.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo que, no primeiro foram feitas as considerações introdutórias, a qual envolveu a definição do problema de pesquisa, a sua justificativa, a exposição dos objetivos e hipóteses da pesquisa, que motivaram a realização deste trabalho.

O capítulo 2 contemplou o referencial teórico, onde através da pesquisa bibliográfica, visou buscar um melhor conhecimento das origens do sistema de integração, a estratégia de funcionamento e as principais relações que se estabelecem entre a indústria e o produtor rural.

Este embasamento deu suporte à análise dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, além de situar a indústria avícola no tempo e no espaço, no cenário nacional e mundial.

O capítulo 3 foi dedicado à elaboração do modelo a ser aplicado no trabalho, baseado no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), e traçaram-se os procedimentos metodológicos, com vistas ao atendimento dos objetivos propostos.

O capítulo 4 foi trabalhado no sentido da aplicação do modelo propriamente dito, com a caracterização da região onde se concentrou a pesquisa, a descrição da empresa e da população pesquisada.

O capítulo 5 foi destinado às análises de resultados, conclusões e recomendações finais.

E por fim, foram disponibilizadas as referências bibliográficas, contendo a relação das obras utilizadas para embasar o trabalho e formar base conceitual do modelo proposto, bem como os apêndices e anexos utilizados.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO- EMPÍRICA

2.1 Da Agricultura de Subsistência à Formação dos Complexos Agroindustriais

No presente capítulo, procurou-se embasar através da pesquisa bibliográfica, as origens do sistema de integração, a evolução de sistema no tempo, as estratégias de funcionamento, e como se dá o processamento e abate do frango até chegar ao consumidor final.

A família do camponês na idade média, segundo Kautsky (1986, p.74), constituía-se numa sociedade econômica auto-suficiente, ou quase, que não somente produzia sua subsistência, mas construía também suas casas seus móveis e utensílios domésticos, fabricava mesmo a maior parte das ferramentas que empregava, curtia ela mesma a pele, a trabalhava mesmo o linho e a lã, confeccionava ela mesma suas vestimentas, etc. O camponês ia ao mercado, mas vendia apenas o excedente daquilo que produzia e só comprava coisas supérfluas, com exceção do ferro, que entretanto, empregava na menor quantidade possível. Do resultado do mercado podiam depender suas facilidades e seu luxo, mas não a existência.

Quando a revolução industrial eliminou a fabricação artesanal dos camponeses, e estes tiveram que comprar no mercado os produtos que não mais produziam, foi deflagrado o processo de transformação da agricultura, bem como o predomínio do capital sobre esta. Num primeiro momento, predomínio do capital comercial e, posteriormente, do capital agroindustrial. Pode-se dizer que a transformação se consolidou com a revolução verde nos anos 60 e 70 e se completa com a globalização (ALTMANN, 1997).

Para Kageyama (1996, p.186), existem três conceitos que muitas vezes são usados com sinônimos e na verdade não o são: modernização da agricultura, industrialização da agricultura e formação dos complexos agroindustriais. Para o autor, modernização da agricultura se entende como um processo de mudança da técnica da produção agrícola, acontecido no período pós-guerra, com introdução da agricultura mecanizada, e novos insumos, como fertilizantes e defensivos. A

industrialização da agricultura, envolve a idéia de que a agricultura acaba se transformando num ramo de produção semelhante a uma indústria, como uma fábrica que compra determinados insumos e produz matérias-primas para outros ramos de produção. Este processo, representa a subordinação da natureza ao capital, que gradativamente, liberta o processo de produção agropecuária das condições naturais, passando a fabricá-las, sempre que se fizerem necessárias.

Já os complexos agroindustriais (CAIS), surgem no período pós 75, sua chegada coincide com uma maior especialização da agricultura. A partir de então, a agricultura passou a constituir um elo de uma cadeia, em que, a dinâmica conjunta da indústria para a agricultura, para a agroindústria, remete o produtor ao domínio do capital industrial e financeiro e ao sistema global de acumulação. Os fatores que possibilitaram a criação e desenvolvimento dos complexos agroindustriais foram: a internalização da indústria de máquinas e insumos agrícolas; a modernização e expansão do parque agroindustrial; e, permeando esses processos, a montagem de um aparato de política econômica voltada a “soldagem” dos componentes dos complexos (agricultura, e indústrias a montante e a jusante).

Esta mudança de enfoque, só foi possível com a metamorfose do camponês em produtor de mercadorias, da agricultura em produtora de matérias-primas, com a perda potencial de sua base rural, e com a expansão da grande distribuição. Neste quadro, não só a atividade agrícola, pouco a pouco, transfere etapas do processo de produção para a indústria, como cresce a dependência da primeira em relação à segunda, a montante e a jusante (WILKINSON, 1996).

Alves (1996, p.48) salienta que após 1970, a produção agropecuária apresentou um padrão de comportamento muito dinâmico, o que foi indispensável para que nosso padrão de desenvolvimento econômico atingisse as proporções e a intensidade conseguidas no período. As características principais dessas transformações foram a diversificação da produção, a expansão da fronteira agrícola e o aumento da produtividade do trabalho. O aumento das quantidades produzidas por pessoa ocupada no setor agropecuário elevou a oferta dos produtos de origem vegetal e animal por habitante, viabilizando o abastecimento de maneira satisfatória, tanto da crescente população urbana como de indústrias em expansão e em busca de matéria-prima do setor para processamento.

De acordo com Kageyama (1996, p.66), o exemplo de segmento mais completo formado nos complexos agroindustriais, em termos de modernização e industrialização, é o caso da cadeia avícola e do setor de açúcar e álcool. Estes complexos são formados por três “pés” – a indústria à montante, o produtor criador e a agroindústria propriamente dita.

Segundo Agropolos (1999, p.84), a análise da cadeia produtiva deve examinar todos os macro-segmentos que a compõe (ver figura 1): produção de matéria-prima (agropecuária, pesca ou florestal), indústria de processamento (agroindústria) e estrutura de distribuição (varejo e atacado). Deve ser dada ainda uma atenção especial ao comportamento e às tendências reveladas pelo consumidor final.

Parte-se do pressuposto de que toda a dinâmica da cadeia deve estar voltada para satisfazer as necessidades do consumidor. Somente desta forma a cadeia pode ganhar sustentabilidade a longo prazo.

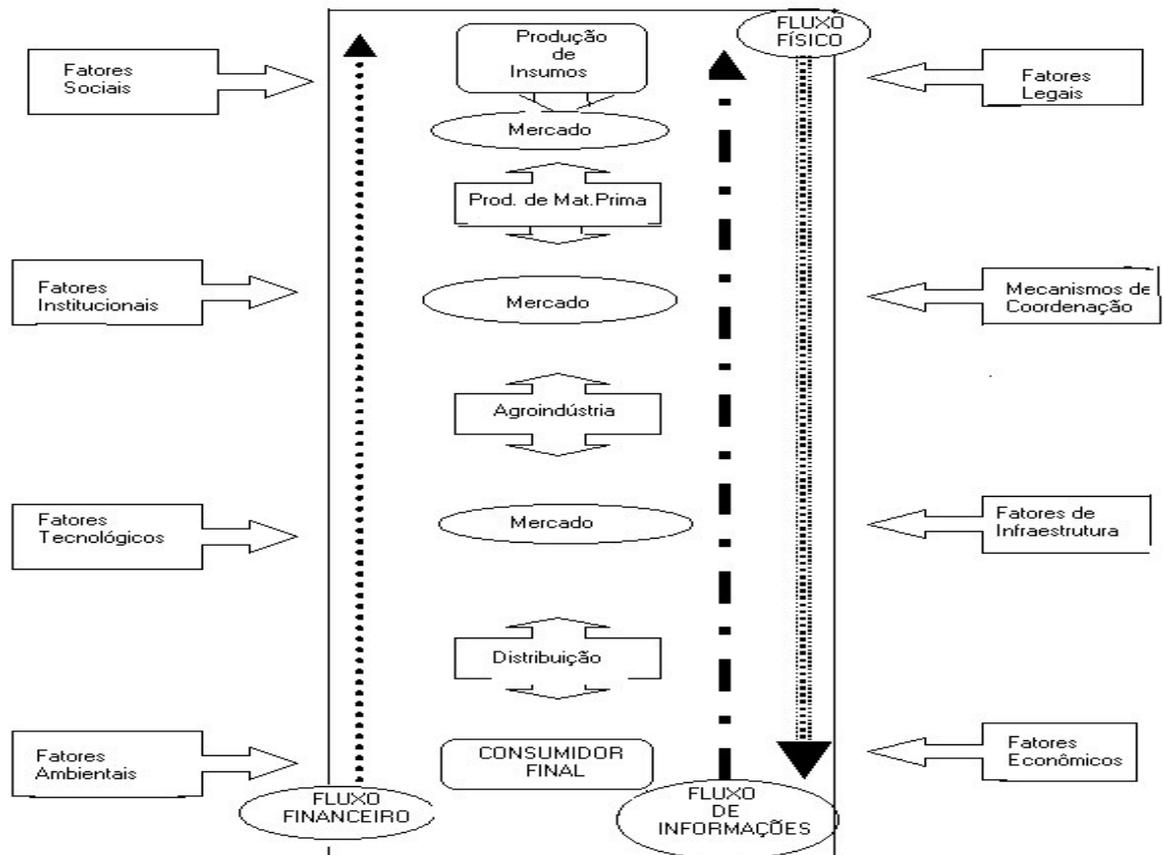


Figura 1: Segmentação da Cadeia Agroindustrial

Fonte: Adaptado de Agropolos (1999, p.84)

Segundo Wilkinson (1996, p.53), a modernização da agricultura favoreceu de forma diferenciada a grande propriedade e enfraqueceu a competitividade da agricultura familiar. Esta transformação caracteriza-se na agricultura, primeiramente por uma integração crescente das explorações agrícolas familiares ao mercado e, numa fase posterior, por sua subordinação e coordenação ao capital agroindustrial. Este processo se faz acompanhar pelo aumento do tamanho das unidades produtivas, ou seja, pela concentração da produção e pela eliminação daquelas que não são capazes de se adaptar às novas exigências.

2.2 Conceitos de Integração e Evolução

As condições de mercado obrigam as empresas agroindustriais, entre outras medidas, a reduzir custos para manter-se competitivas. Na busca de suprimentos a custos menores, as agroindústrias adotam estratégias que levam a uma desintegração das estruturas internas de suas atividades. Para Altmann (1997, p.37), as transformações do meio de produção familiar passam de familiar – artesanal para familiar – empresarial, e forçam a eliminação ou exclusão dos agricultores que não conseguem adaptar-se a estas modificações. A coordenação deste processo de modificação dos meios de produção, fica a cargo das empresas do complexo agroindustrial, que detém o poder econômico, e atuam como dominantes sobre os produtores.

O crescimento dos métodos de produção sob a forma de contrato ganha importância na agricultura capitalista, seja nos países industrializados, seja nos países em fase de industrialização. De acordo com Belatto (1986, p.78), os métodos de produção são indicadores do grau de concentração do capital no segmento Agroindustrial e da subordinação da agricultura à indústria por meio da intensificação do capital no processo direto da produção agropecuária. A subordinação direta do processo produtivo agrícola ao capital reduz, em geral, a necessidade das grandes empresas efetuarem o controle da posse da terra.

O alto custo dos capitais, indispensáveis à produção agropecuária em grande escala, aliados aos riscos inerentes às atividades do setor primário, desestimulam a inversão intensiva de recursos pelas grandes corporações, preferindo assim a

realizar contratos de produção com agricultores, como meio de assegurarem o abastecimento adequado da matéria-prima em quantidade suficiente e qualidade satisfatória aos pequenos agricultores no meio rural na medida que lhes são oferecidas condições de sobrevivência e emprego, tornado-os alvos privilegiados das cadeias agroindustriais. (ALVES, 1996).

A teoria do *Agribusiness*, segundo Belatto (1986, p.88), estabelece as formas e os mecanismos básicos que levam a agricultura como um todo a se subordinar ao capital e as etapas de coordenação e controle da produção. Esta teoria pressupõe um alto grau de concentração do capital no segmento que assume coordenação do processo produtivo, imprimindo ao setor agrícola um caráter industrial.

O contrato de integração é definido por Sorj (1982, p.41), como o relacionamento e dependência direta entre a produção agropecuária e empresa integradora, que pode ser formulada explicitamente através de contratos escritos, cadastros ou oralmente. O conteúdo desses contratos ou pactos, formulados juridicamente ou não, diz respeito substancialmente à exclusividade na aquisição dos insumos por parte do produtor rural, ao padrão tecnológico e manejo a ser posto em prática, sob orientação e assistência técnica da empresa, e fundamentalmente, à exclusividade e garantia da produção agropecuária por parte da empresa integradora.

Para Belatto (1986, p.93), a forma como se combina a integração e a contratação determina a natureza das relações que se verificam no interior da cadeia agro-industrial, com cláusulas de controles limitadas ou com cláusulas de total controle sobre o processo de criação e comercialização. Na integração vertical em que a empresa fornece ao produtor um certo conjunto de insumos, ou créditos, com o direito da compra ou não da produção, à empresa no final do ciclo, em compensação o produtor fica a mercê da lei de economia de mercado na hora da comercialização do produto. No outro sistema de total controle, o produtor deve seguir rigidamente as normas expressas no contrato e permitir uma rigorosa supervisão de suas atividades. A empresa contratante mantém a propriedade dos insumos e dos produtos e também assume a responsabilidade da sua comercialização. Neste tipo de contrato, que são mais utilizados pelas empresas de aves e suínos sempre especificam as condições de preços e formas de pagamento,

embora a empresa detém, por causa da relação desigual entre o capital e o trabalho, o controle de custos e os preços da produção a partir de seus próprios custos e não a partir dos custos do produtor.

Pela visão dos autores acima, nota-se que a produção via contrato de integração é uma forma de subordinação do produtor ao complexo Agro-industrial, em contrapartida nesta forma contratual, conforme observa Araújo (1996, p.16), o produtor acaba sendo beneficiado ao trocar a sua liberdade pela eliminação dos riscos de produção e garantia de comercialização de seu produto, independente das oscilações do mercado.

De acordo com Altmann (1997, p.89), a adoção de contratos de produção é um dos meios pelos quais a agroindústria controla os preços das matérias – primas e tenta escapar aos efeitos da concorrência. Pelo controle do processo as agroindústrias asseguram um suprimento contínuo em quantidade e qualidade e prazo de fornecimento previamente definidos.

2.3 Origens do Sistema de Integração

O embrião da forma de produzir frango, que mais tarde deu origem ao sistema de produção integrada, teve origem em Santa Catarina, em 1964, a partir de um programa para suinocultura (FONTANA, 1980). O programa seria uma ação conjunta envolvendo diversas entidades ligadas ao setor, visando o desenvolvimento da suinocultura na região de Concórdia. A empresa SADIA, em conjunto com a Associação Rural e a Prefeitura, elaborou um projeto em que a agroindústria participava com uma parcela maior de capital, gerenciamento e pessoal técnico, a Prefeitura responsabilizava-se pelas maquinarias e áreas para implantação dos experimentos e por fim, a Associação Rural fornecia medicamentos e outros produtos necessários ao funcionamento do plano de fomento à suinocultura.

Esta nova forma de produzir, em que o produtor encontra-se vinculado a uma indústria, intensificou a assistência técnica e o fornecimento de insumos necessários à produção, levando a um significativo aumento da produtividade física do setor. Esse fato argumenta Sorj (1982, p.57), permitiu à SADIA uma veloz acumulação de

capital, passando a se tornar mais tarde, a maior empresa do setor no Brasil e líder de mercado neste segmento.

O surgimento do sistema de integração deu-se em época e fases diferentes em cada país ou sub setor de atividade, porém em cada um deles existem semelhanças em muitos aspectos principalmente no que se refere ao relacionamento indústria – produtor rural.

Com efeito, observa-se que em todos os sistemas conhecidos, a coordenação está a cargo da indústria, onde o produtor rural é parte integrante do processo produtivo, porém perde até certo ponto, sua autonomia decisória, muito embora, seja proprietário formal de seus meios de produção.

2.4 Estratégia do Sistema

De acordo com Porter (1993, p.278), “estratégia” configura-se como plano de ação que defina decisões a tomar, em função de diferentes situações enfrentadas por um agente econômico, durante um processo produtivo, tendo como finalidade atingir objetivos preconizados.

A integração vertical é definida como uma combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Significa uma decisão da empresa em utilizar seus recursos internos, em vez de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos (PORTER, 1993).

A essência da decisão de integração vertical, está na magnitude e relevância estratégica dos benefícios e dos custos da integração vertical, tanto em termos econômicos diretos, quanto indiretamente, através da sua influência sobre a organização. A extensão apropriada da integração vertical, está na relação entre os benefícios econômicos e administrativos desta integração e os custos econômicos e administrativos. Assim, a integração vertical tem custos e benefícios genéricos importantes, que precisam ser considerados em qualquer decisão, mas cuja relevância, depende da indústria em questão.

De acordo com CEAG-SC (1978, p.17), a estratégia do complexo agroindustrial de integração, tem como pólo dominante o setor industrial e este envolve o conjunto de ações correspondentes às atividades de fornecimento de insumos, industrialização e comercialização de produtos rurais. O frigorífico coordena o processo produtivo, estabelecendo sua estratégia de maximização de lucro para sua produção junto ao mercado final, estabelecendo diretrizes sobre, quando produzir, impondo uma qualidade determinada ao produtor, para tentar assumir uma maior penetração no mercado de seu produto final.

Para Sorj (1982, p.43), o que dá sustentação a esta modalidade de relação contratual absolutamente desigual, é a existência de produtores em condições sociais inferiores aos integrados, desejosos de se integrarem. Isto porque o caráter seletivo da integração também se manifesta no restrito contingente de produtores rurais contratualizados. Tanto é assim que, via de regra, a indústria veicula a visão de que estes agricultores seriam privilegiados. Mas este também é o ponto de vista da maioria deles.

Silva (2002, p. 15), ressalta que o produtor obedece a um cálculo econômico de competitividade, mas também, a um cálculo cultural de prestígio social, onde a "modernização aparece como tendência hegemônica e desejável". O prestígio dos contratualizados decorre de vantagens, relativas mas reais, que eles têm ao ingressarem no sistema. São percebidos como vantagens pelos agricultores a redução dos riscos, as garantias de colocação dos produtos no mercado, o acesso ao crédito, as inovações, a assistência técnica e a formação profissional. Desta forma, o indivíduo busca na integração a manutenção do seu patrimônio familiar e da sua condição de agricultor: a unidade do núcleo familiar, um código ético, religioso e moral expresso numa ruralidade, a propriedade da terra e o trabalho agrícola independente (mesmo que formalmente). Em que pese todos os problemas na relação com a agroindústria - como a perda de autonomia, o risco da não renovação do contrato, o aumento da jornada de trabalho, o baixo retorno do alto capital investido e a baixa remuneração (vide anexo B) - mesmo assim, a maioria dos pequenos criadores preferem a condição "privilegiada" de contratualizado.

Por fim, o poder quase absoluto das empresas também deve ser explicado pela ausência de contestação e de resistência por parte dos organismos pretendentes a

porta-vozes dos integrados. Ao contrário, estas organizações jogam um papel mistificador, contribuindo para dissimular sobremaneira a assimetria da relação contratual.

2.5 Análise das Relações Frigorífico – Produtor Rural

Para Alves (1996, p.53), nas economias capitalistas modernas, de características urbanas e industriais, a maior parcela da produção é dirigida para o mercado, não se destina à subsistência ou autoconsumo. Ocorre uma clara dissociação entre os papéis do produtor e do consumidor. As relações entre eles deixam de ser diretas e tornam-se agentes e instituições, genericamente, compõem o sistema de mercado, ou de comercialização.

Conforme CEAG-SC (1978, p.34), a taxa de exploração do frigorífico sobre seus contratados pode chegar a ponto de comprometer a formação de excedente do produtor rural, impedindo-o de repor o desgaste do capital aplicado e amortização dos empréstimos, além da parte destinada à subsistência de sua família. As repercussões decorrentes deste fenômeno podem levar o produtor rural a romper as relações contratuais com o frigorífico, integrando-se a outra empresa. Não obstante a possibilidade destes reveses, o frigorífico tem suas estratégias. A primeira refere-se a adoção de acordos “brancos” de não invadirem áreas dos concorrentes, e nem de aceitar produtores oriundos de outras integrações, a menos que, estes venham com carta de anuência da empresa em que estava integrada.

Outra estratégia adotada para compensar eventuais perdas de integrados, está no aumento da lotação de frangos por metro quadrado, elevando a capacidade média dos aviários.

Também pode ser adotada a diminuição do tempo destinado para chamado “vazio sanitário”, que é o período compreendido entre a saída do lote para abate, e a entrada de um novo lote de pintainhos. A duração de 10 a 15 dias é suficiente para o manejo e desinfecção das instalações. Este período pode ser reduzido pelo frigorífico de acordo com suas conveniências.

No tocante à política de suprimentos das agroindústrias, a estratégia leva a adoção dos contratos de produção. De acordo com Altmann (1997, p.61), estes contratos podem ser contratos de integração, de semi-integração ou de fornecimento.

Diferentemente da integração vertical, que é a realização da produção diretamente pela agroindústria (a qual pertence o capital empregado, enquanto a mão-de-obra fica a cargo de seus assalariados), nos contratos de integração os insumos e a tecnologia são fornecidos pela agroindústria, ficando a cargo do produtor a mão-de-obra e os investimentos em instalações e equipamentos. Nos contratos de semi-integração, são mais usados na suinocultura, onde o produtor fornece parte dos insumos como milho e os leitões e ainda responde pela mão-de-obra e investimentos em instalações e equipamentos.

Já nos contratos de fornecimento, há apenas um compromisso, geralmente informal, de compra dos animais por parte da agroindústria, não implicando necessariamente em fornecimento de insumos.

Para Altmann (1997, p.63), costuma-se dizer que o capital agroindustrial “vende” ao produtor insumo acima do preço de mercado, e lhe compra a produção abaixo do seu preço. Na prática isto não acontece porque a remuneração do integrado se dá por meio da fórmula do fator de eficiência da produção, onde são consideradas a taxa de conversão alimentar, a mortalidade e a idade do abate do lote.

Malassis *apud* Altmann (1997, p.38), considera que a exploração agrícola é uma forma de produção, pela qual no seio de um patrimônio familiar, combinam-se os preços dos fatores de produção fornecidos por agentes econômicos externos à família, com vistas a vender no mercado uma certa quantidade de produtos para obter uma certa quantidade de dinheiro e para satisfazer diretamente certas necessidades do pessoal que vive na propriedade.

Este processo ocorre porque uma parte dos insumos não é comprada, e porque uma parte da produção se destina ao autoconsumo que permite desta forma, que a exploração agrícola familiar possa sobreviver. Enquanto o fluxo monetário não se mostra negativo, a exploração agrícola é viável economicamente.

Segundo Kageyama (1996, p.117), a lei geral da reprodução social das unidades de produção capitalista, é que o valor mercantil produzido (quantidade e preço das mercadorias produzidas e vendidas), seja pelo menos igual ao valor consumido sob a forma de salários pagos, custos dos insumos e desgaste das máquinas (reprodução simples). A especificidade do artesanato em relação à empresa, unidade específica do capitalismo, é que ele é apenas parcialmente mercantil. Resulta daí que a reprodução das formas artesanais se vê estruturalmente facilitada: ela está fundamentada na capacidade de resignação do camponês, na medida em que ele aceita uma remuneração de seu trabalho, de sua terra, de seus capitais, inferior à remuneração média na sociedade considerada.

A atividade integrada à agroindústria não absorve todo o tempo de trabalho de que o agricultor dispõe. No caso de uma exploração de policultura-criação, se uma das atividades é momentaneamente deficitária em termos financeiros, o déficit pode ser coberto por atividades suplementares, donde uma aparente preferência das agroindústrias se implantarem ou desenvolverem em regiões onde predominam a agricultura familiar de policultura-criação (ALTMANN, 1997).

Porter (1993, p.63) observa que a formulação da estratégia envolve a consideração de quatro fatores básicos, que determinam os limites para a empresa: pontos fortes e pontos fracos; valores pessoais de uma organização; ameaças e oportunidades da indústria; e a expectativa da sociedade.

Os pontos fortes e fracos, caracterizados pelo perfil de ativos, e a qualificação da empresa em relação à concorrência combinada aos valores pessoais de uma organização, motivações e necessidades de seus principais executivos, estabelecem seus limites internos. Os fatores externos, determinados pela indústria e seu ambiente, envolvem as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros. (PORTER, 1993).

A avicultura, a exemplo do Modelo desenvolvido por Porter, *apud* Canever (1997, p. 20) a competitividade de um setor e, por conseqüência, de um país, é

resultante de uma ampla gama de fatores. No caso especificamente da avicultura, os fatores industriais, comerciais e o Governo interagem de modo a criar um sistema com relações dinâmicas, interdependentes e mutuamente influenciadoras.

Do outro lado a estrutura do mercado avícola, a predominância da integração agroindustrial e a forte especialização dos agentes envolvidos nas diferentes etapas do processo produtivo, exigem que o estudo da competitividade passe pela análise de cada segmento envolvido na atividade.

A Figura 2, mostra com se relacionam todos os setores envolvidos na cadeia avícola e suas interações que formam um complexo sistema produtivo, dentro de um modelo altamente competitivo.

Como se pode ver as relações que se estabelecem na cadeia de produção de frangos são bastante extensas e complexas. Englobam um número muito grande de fases até chegar à indústria. Denota-se o caráter social da cadeia agroindustrial, notadamente a da avicultura, pelo grande número de pessoas envolvidas em todas as fases do processo.

A avicultura hoje no Brasil, representa uma das maiores atividades empregadoras de mão-de-obra do setor rural. Calcula-se que para cada emprego gerado na indústria, são necessários mais três em processos anteriores.

A produção agroindustrial expande-se crescentemente no sul do Brasil, envolvendo pequenos produtores rurais na produção de matérias-primas para este setor da indústria. A contratualização à agroindústria tem-se apresentado como uma estratégia de reprodução social dos produtores familiares agrícolas. Por sua vez, existe uma profusão de porta-vozes destes agricultores que buscam responder e reagem de diferentes maneiras a esta nova forma de produção agrícola.

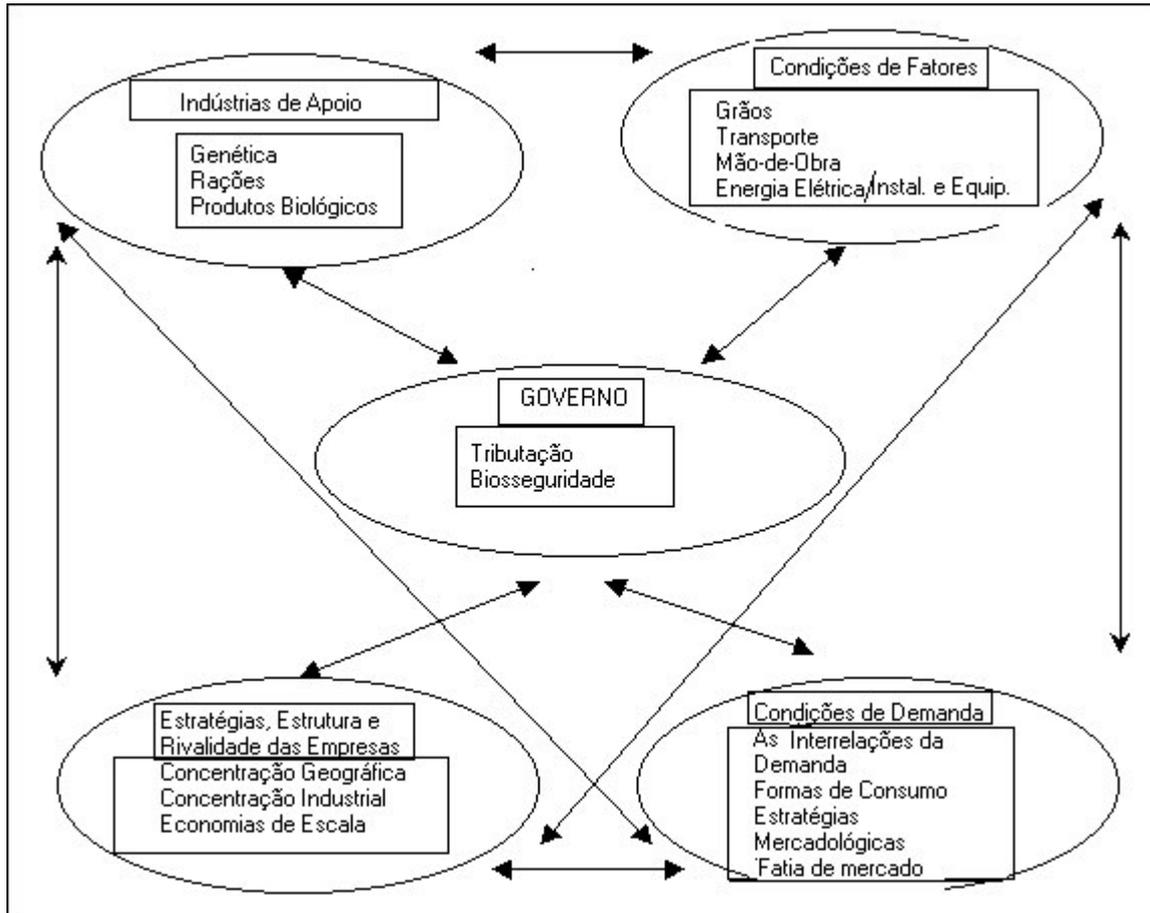


Figura 2: Interrelações do Sistema Avícola de Corte

Fonte: Adaptado de Canever (1997, p. 22)

A influência e o papel do Governo na cadeia avícola de corte, são analisadas através da política tributária e sanitária. Estima-se a carga tributária incidente sobre o frango em cada elo da cadeia produtiva, bem como, analisa-se a importância da biosseguridade como elemento fundamental na sustentabilidade da produção avícola.

2.6 Sistema de Remuneração e Rentabilidade do Investimento

Embora as empresas façam tanto esforço em vender a idéia da "parceria", da "articulação", da "interação adaptativa" ou da "solidariedade", é evidente que as relações contratante-contratualizado são bastante assimétricas. Por outro lado, seria um exagero caracterizar o poder da empresa como absoluto e totalizante. Sem

dúvida, a agroindústria possui uma posição dominante, porém trata-se de uma relação complexa e eivada de contradições, comportando ora interesses comuns, ora divergentes.

A empresa integradora justifica a sua posição preponderante por ser ela “quem centraliza o processo, quem pensa, quem faz tudo por ele” - o integrado.

A definição do preço suíno ou do frango pago ao produtor rural é emblemática da supremacia incontestada da indústria na contratualização. O preço é ditado pela empresa, sem discussão, sem negociação. Dada a correlação de forças completamente adversa, ao integrado resta a aceitação passiva. Sem dúvida, nesta situação ele está exposto à apropriação de seu sobretrabalho pela agroindústria (SILVA, 2002, p.16).

Os contratos de integração geralmente estabelecem direitos e deveres da empresa contratante e do produtor contratado. De um modo geral o resultado final de um lote de frangos produzido pelos produtores integrados pode ser influenciado por vários fatores, quais sejam:

- qualidade dos pintainhos de um dia, ração e assistência técnica fornecida pela empresa integradora;
- capacidade individual de cada produtor absorver as instruções dadas pelos técnicos, resultando na aplicação de um determinado manejo. Ressalte-se a isso que um bom produtor tende a melhorar o seu desempenho, enquanto que, um produtor considerado de baixa produtividade tende a ser excluído deste sistema de produção.

Alguns fatores importantes alteram os resultados dos coeficientes utilizados na fórmula. Se o pinto de um dia é de boa qualidade, a mortalidade na primeira semana será relativamente baixa; o mesmo terá um bom ganho de peso diário e isto automaticamente, refletirá em maior peso da viva por quilo de ração consumida, ou seja boa conversão alimentar e naturalmente maior peso médio.

A remuneração do integrado se dá pela seguinte fórmula (ver anexo C):

$$\text{FEP} = \frac{(\text{Peso Médio por Ave} \times \text{Peso Total}) / \text{Quantidade de Pintos Entregues} \times 100}{\text{Idade das Aves} \times \text{Total de ração consumida} / \text{Quantidade de Aves terminadas}} \text{ CA}$$

Onde:

FEP = Fator de Eficiência da Produção;

CA = Conversão Alimentar que obteve o Produtor-Criador, devendo estar dentro dos limites da linhagem que está sendo criada, levando-se em consideração sexo e idade das aves (tecnicamente admitido 1,80 kg de ração por 1 kg de ave terminada).

2.7 Descrição da unidade de análise

A unidade de Cascavel (PR), possui área construída de 13,2 mil metros quadrados, sendo sua área de terras é de 541,8 mil metros quadrados.

O abate diário gira em torno de 170.000 aves por dia, o que representa aproximadamente 250 toneladas/dia de carne para ser comercializada. A produção é destinada basicamente ao mercado externo, principalmente para países do Oriente Médio, Rússia e Japão. Conta no seu quadro de funcionários com 660 colaboradores diretos, e mais 600 indiretos.

Com o objetivo de obter matéria-prima de melhor qualidade e com menor custo, as empresas fornecedoras das matrizes buscam-se através de pesquisas o melhoramento genético, para obter melhor rendimento da carcaça e eficiência na relação peso x consumo de ração.

Um fator importante que contribui para maximizar o retorno econômico no segmento de atuação da empresa, está baseado no fator de rendimento da carcaça de frango.

Como se pode ver no quadro 1, o ganho de eficiência que a atividade proporcionou, somente nos últimos 5 anos:

Quadro 1: Desempenho da Integração da Chapecó Cascavel - Período 1997/2002

Indicador	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Idade média de abate (dias)	43,52	40,56	42,88	40,17	39,95	35
Ganho de peso diário (gramas)	46,83	45,87	45,97	47,8	47,3	48
Conversão alimentar (consumo de ração por Kg de carne)	1,99	1,98	2,00	1,939	1,885	1,72
Peso médio de aves abatidas (kg)	2,04	1,86	1,97	1,920	1,907	1,568

Fonte: Dados da empresa Chapecó

Muito embora, os pesos das aves abatidas diminuíram no ano de 2002, isto não se constitui em decréscimo de produtividade, mas sim por uma necessidade de atendimento às exigências dos países importadores, que por questões culturais, preferem frangos com pesos menores para consumo.

2.8 O Processo de Produção de Frangos

O início de todo processo do ciclo de produção começa na preparação do aviário, onde serão criadas as matrizes de um dia, que irão gerar os ovos para incubação dos pintainhos. Esta etapa implica na retirada de adubo (cama de aviário velha) do lote anterior, e em seguida uma lavagem, caiação e desinfecção do ambiente. Posteriormente, é colocada maravalha nova, isenta de agentes contaminantes, e faz-se a distribuição dos equipamentos no interior do aviário.

A fase de cria dura de 0 a 4 semanas, iniciando-se com o recebimento da matriz de um dia. Nesse período, realiza-se a vacinação via ocular e via água, corte do bico, separação das aves por faixa de peso e distribuição da ração.

Logo após esta fase, vem a fase de recria, entre 5 e 23 semanas, onde ainda é realizada vacinação, seleção, pesagem, distribuição de ração e acasalamento.

A fase de produção compreende da 24^a a 66^a semana, quando se realiza a coleta e desinfecção dos ovos, descarte das matrizes improdutivas e vacinação. Após esta fase, é feita a expedição dos ovos para os incubatórios, onde é feita a classificação dos ovos. Os ovos viáveis à incubação permanecem alojados em bandejas plásticas alveoladas, durante um período médio de 3 dias em ambiente com temperatura e umidade próprias.

Depois da fase de incubação, que dura em torno de 19 dias, os ovos são transferidos para câmaras de eclosão, permanecendo por 2 dias. Em seguida é realizado o processamento de pintos, onde são feitas a separação dos defeituosos, vacinação e monitoria profilática, sendo transferidos para os aviários dos produtores integrados. Já nos primeiros dias de idade das aves, inicia um processo rotineiro de visita de técnicos e veterinários, efetuando toda a orientação para as diferentes fases da criação até o abate. A fase de terminação da ave nos aviários dos integrados, dura de 34 a 45 dias, dependendo do peso da ave necessário ao atendimento dos diversos mercados consumidores.

Após este período de permanência no campo, as aves são carregadas em gaiolas especiais, e transportadas em caminhões até o abatedouro, para o abate propriamente dito.

O processo de abate do frango inicia com o mesmo dependurado de cabeça para baixo, de forma a facilitar as operações de sangria. Em seguida, ele é imobilizado ao passar com a cabeça num recipiente que contém água eletrificada. Posteriormente, é realizada a sangria.

Uma vez abatido, o frango passa pelo tanque de escaldagem (com água na temperatura entre 58 a 65 graus centígrados) e, em seguida, pelas depenadeiras automáticas. Na seqüência passa por um *toalete* onde são retiradas as penas remanescentes.

Após o banho, muda-se a posição do frango que, agora, fica dependurado pela cabeça. Suas patas são escaldadas e as unhas extraídas.

Concluída a fase do abate, o frango passa por um chuveiro de água fria e lavagem externa das carcaças.

A evisceração tem início com a extração da cloaca e corte do abdômen para exposição das vísceras. Após esta operação, o S.I.F. - Serviço de Inspeção Federal faz uma rigorosa vistoria para verificar se o frango está em condições para consumo. Quando considerado impróprio, o mesmo é descartado e é transportado para a seção de aproveitamento de resíduos.

Após a inspeção, são extraídos os miúdos (moela, fígado e coração) e as vísceras não comestíveis. Os miúdos são transportados para a seção de resfriamento, e posteriormente são re-introduzidos nas carcaças ou são embalados e vendidos separadamente.

A evisceração termina com a lavagem automática da carcaça (túnel de lavagem), após a extração do papo, traquéia, pulmão, cabeça e pescoço do frango. Após esse processo os frangos são desenganchados automaticamente e caem no lavador mecânico de carcaças. Esta lavagem final tem por finalidade eliminar todo e qualquer resíduo do abate e da evisceração que possa vir a prejudicar a qualidade do produto. Em seguida, o frango é encaminhado para o resfriador de carcaças.

O resfriador tem como finalidade auxiliar o congelamento posterior da carcaça, e é realizado através da aplicação de um choque térmico (água e gelo na temperatura de 3 a 5 graus). Em seguida, o frango é encaminhado para a embalagem.

A embalagem é executada após a re-introdução dos miúdos (se for o caso) e do frango ter passado pelo controle de qualidade final. A pesagem (balança seletiva) alimenta as mesas de embalagem. Após a colocação dos miúdos, os frangos são novamente pesados.

Embalado, o frango é encaminhado para o congelamento, onde permanece por um período de aproximadamente seis horas, a uma temperatura de -40°C , com a finalidade de conservar a qualidade do produto. Em seguida segue para as câmaras de estocagem, ou câmaras frias, onde é submetido a uma temperatura constante de -18°C , ficando a disposição para o carregamento.

A figura 3 demonstra as principais etapas na industrialização do frango, após o recebimento do mesmo no frigorífico:

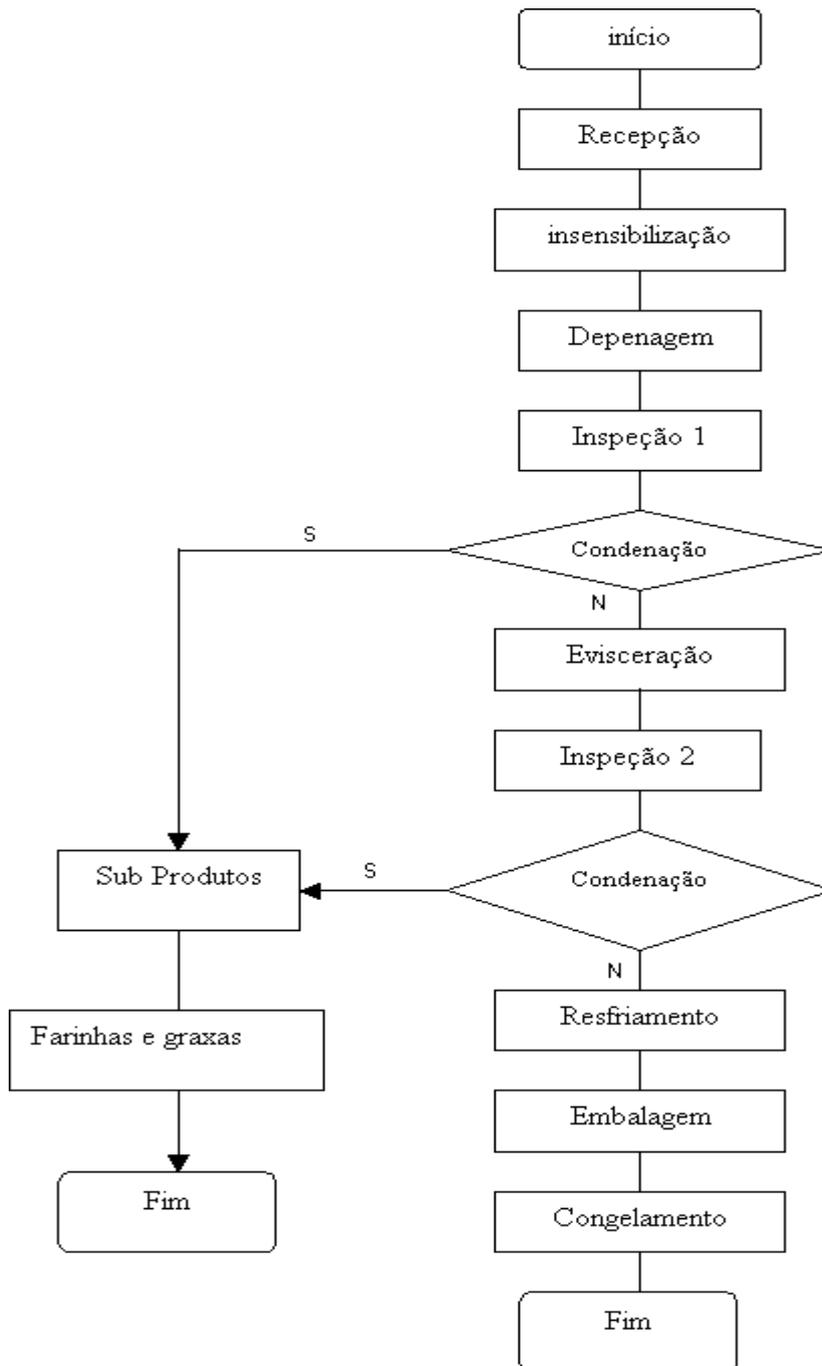


Figura 3: Fluxograma do Abate de Frangos

De acordo com Canever (1997, p. 26) o frango sendo uma *commodity*, grande parte da vantagem competitiva que o Brasil alcança em relação aos demais países é devido aos baixos custos de produção conseguidos, já que a base técnica é universal.

O quadro 2 demonstra, de forma generalizada, a distribuição dos custos de produção do frango, ocorrida na unidade de cascavel, ao longo do ano de 2000:

Quadro 2: Custo de Produção do Frango da Chapecó Cascavel - 2000

Composição	Ano 2000
Matéria-prima	79%
Mão-de-obra direta	6%
Materiais Secundários	5%
Custos Indiretos de Fabricação	10%
TOTAL	100,0%

Fonte: Dados da Empresa Chapecó

2.9 Avaliação econômica de projetos

A análise econômica de projetos (Anexo B), constitui-se em um importante instrumento para a tomada de decisão sobre investimento. No caso dos produtores integrados, o projeto está associado à construção do galpão e a compra de equipamentos necessários à engorda das aves.

Segundo Noronha (1982, p. 42), na definição por um projeto de investimento, deve-se considerar as conseqüências futuras das decisões tomadas no presente. Qualquer investimento de capital implica certo dispêndio de dinheiro em bens duráveis (bens de capital) destinados a produzir outros bens durante certo período definido de tempo no futuro.

Existem vários métodos para avaliar a viabilidade de um projeto de investimento. Problemas relacionados com a conceituação, bem como vantagens e desvantagens dos diversos critérios. No presente trabalho será utilizada a Taxa Interna de Retorno (TIR) como método de avaliação econômica. Este método segundo Noronha (1987, p. 45), consiste na determinação do valor da taxa de desconto que torna o valor presente do fluxo líquido igual a zero. Em outras palavras, é a taxa que equaliza o valor presente de um ou mais recebimentos (entradas de caixa). A equação que fornece a taxa interna de retorno (TIR) pode ser escrita como segue:

$$\sum_{i=1}^n \frac{B_i - C_i}{(1+j)^i} = 0$$

Em que:

j é a TIR; B_i é o benefício do projeto em unidades monetárias no ano i ; C_i é o custo do projeto em unidades monetárias no ano i e n a vida útil do projeto.

A escolha deste método justifica-se pelas vantagens a elas associadas, que de acordo com Noronha (1987, p.44), são :

- Representa uma taxa de juros sobre o investimento, portanto pode ser comparada diretamente com o custo do capital;
- É calculada internamente a partir do fluxo de caixa do projeto, logo não se precisa conhecer o fator de desconto.

Para que a taxa interna de retorno seja um ferramental adequado, é necessário conhecer inicialmente o custo do capital para que o comparando com a TIR, tome-se uma decisão adequada da aceitação do projeto.

Noronha (1982, p.43), sugere que se compare a taxa interna de retorno com o custo médio ponderado do capital (CMPC), que representa o retorno mínimo para compensar a inversão do capital no projeto. Para o cálculo do custo médio ponderado do capital é necessário identificar as proporções de recursos próprios e de terceiros necessários à implantação do projeto, bem como seus respectivos custos. De acordo com este autor, o custo médio ponderado do capital é dado por:

$$K = K_p * \alpha + K_e * (1-\alpha)$$

Em que:

K_p = custo do capital próprio

K_e = custo do capital de terceiros

α = proporção do capital próprio no projeto.

Como visto anteriormente, para que se possa calcular a taxa interna de retorno é necessária a elaboração do fluxo de caixa do projeto em questão. Os fluxos de caixa são definidos como os valores monetários que refletem as entradas e saídas dos recursos e produtos por unidade de tempo que formam uma proposta de investimento.

Para o caso da produção de frangos de cortes sob contratos de integração vertical, fazem parte dos fluxos de entrada os valores monetários obtidos das seguintes fontes:

- valor recebido pelo lote de frango entregue à empresa integradora;
- venda da “cama de aviário” ou esterco das aves; e
- valor residual de todos os bens de capital que ultrapassem o horizonte do projeto.

Fazem parte dos fluxos de saídas:

- Despesas de investimento – são todos os gastos com bens de capital, inclusive despesas que se incorporam aos dos de capital na fase de construção do galpão para a engorda das aves;
- Despesas operacionais – passada a fase de implantação do projeto, despesas operacionais são aquelas necessárias para o funcionamento do processo produtivo, mão-de-obra, energia elétrica, gás, lenha, apanha do frango, etc.

2.10 A Produção de Frango de no Brasil e no Mundo

A avicultura de corte no Brasil vem se constituindo, desde a década de 60, numa atividade empresarial caracterizada por crescente avanço tecnológico, apresentando um dos maiores índices de aumento de produção e produtividade dentro setor agropecuário (SORJ,1982).

Um dos principais fatores responsáveis por este desempenho foi a rápida absorção dos avanços tecnológicos alcançados pelos países de avicultura desenvolvida, por meio de importação de linhagens de alta produtividade, que aliada

ao manejo eficiente, permite melhor conversão alimentar e maior ganho de peso diário.

De acordo com Alves (1996, p.26), o Brasil no que se refere a indústria avícola apresentou características e condições físicas que viabilizaram sua veloz difusão e implantação definitiva no País. A atividade avícola por seu elevado grau de controle biológico, desenvolvido por especialistas em laboratórios sofisticados e pela própria criação de frango realizado em condições praticamente artificiais, requer um reduzido grau de dependência como qualidade do solo, clima, e tamanho da propriedade.

Além destes aspectos, aliado ao elevadíssimo grau de produtividade que apresenta o setor, fez com que praticamente excluísse da atividade os produtores que produziam nos moldes tradicionais.

Sobre a questão da marginalização dos produtores Wilkinson (1996, p.155), faz as seguintes colocações:

Os critérios dominantes que atualmente determinam o caráter regional do cone Sul em geral e da integração agrícola/agroindustrial em particular podem ser resumidos como "competitividade e eficiência". A defesa dos setores ineficientes é considerada ilegítima ao nível do discurso, e mobilizações setoriais por medidas de proteção esbarram em dificuldades para gerar aliados. ... quais são as chances da agricultura familiar neste cenário?...

Como pode ser observado na tabela a seguir, quanto a avicultura avançou em termos de produtividade após as pesquisas de melhoramento genético, incorporação de novas tecnologias de produção, manejo e capacidade de investimento das empresas.

Tabela 1: Produtividade do Frango de Corte no Brasil – 1930/2001

ANO	PESO MÉDIO (G)	CONVERSÃO ALIMENTAR	IDADE SEMANA/DIA
1930	1.500	3,50	15 sem
1940	1.550	3,00	14 sem
1950	1.800	2,50	10 sem
1960	1.600	2,25	08 sem
1970	1.600	2,00	07 sem
1980	1.700	2,00	45 dias
1984	1.860	1,98	45 dias
1989	1.940	1,96	45 dias
1996	2.300	1,90	45 dias
2001	2.100	1,78	40 dias

Fonte: Adaptado de Canever (1997, p. 82)

Segundo dados da UBA (2002), sobre o alojamento nacional de pintos de corte em 2001, conclui-se que, apesar de todas as regiões brasileiras terem aumentado sua produção de frangos no decorrer do ano, o Sudeste e Nordeste perderam participação na produção global.

Dos 3,467 bilhões de frangos criados no País no ano de 2002, o Sudeste respondeu por 26,55%. Esse índice correspondeu a um aumento de 3% no volume de cabeças criadas, mas representou perda de participação de 3,5% em relação a 2000.

O Nordeste respondeu por 8,34% da produção nacional de frangos, registrando aumento de produção de 3,8% sobre o ano 2000. Mas também teve sua participação reduzida em 2,8% em relação a 2000.

As demais Regiões registraram dupla expansão: no volume produzido e no nível de participação sobre a produção nacional. A Região Norte, teve aumento expressivo no volume criado com incremento de 15,76%, e com isso, aumentou sua participação em 8%, passando de 1,23% em 2000 para 1,33% em 2001.

O Sul, como vem acontecendo há anos, elevou ainda mais sua participação, que agora chega a 55,81% do total nacional. O aumento de produção na Região Sul (7,44%) praticamente acompanhou a média nacional que foi de 6,83%, mas foi representativo pelo número de cabeças adicionais criadas: quase 200 milhões de frangos a mais.

Tabela 2: Produção de Frangos por Região do Brasil – 2000/2001

Região	Alojamento	Variação	
		2001	2000
	Cabeças		
Região Sul	1.935,4 bilhão	26,55%	7,44%
Região Sudeste	920,8 milhões	3,07%	55,81%
Região Nordeste	289,0 milhões	3,80%	9,34%
Região Centro Oeste	276,3 milhões	-7,97%	18,65%
Região Norte	46,1 milhões	-1,33%	15,76%

Fonte: : União Brasileira da Avicultura - UBA (2002). Disponível em < <http://www.uba.org.br/> >
Acesso em 05 jan. 2003.

O crescimento mais significativo, no entanto, continua sendo o da região Centro-Oeste porque, principalmente, há menos de uma década, a produção de frangos era atividade de pouca expressão na região. Em 2001, porém, o Centro-Oeste aproximou-se ainda mais do Nordeste – ocupante, tradicional, da terceira posição – e, com um aumento de 18,65% na produção, passou a responder por quase 8% dos frangos produzidos nacionalmente.

O Brasil, igualmente aos maiores produtores do mundo, tem seu foco na produção e comercialização de frango.

Para um País que em 1975 produzia apenas 519 mil toneladas e que atualmente ocupa a 3º posição mundial com mais de seis milhões de toneladas, tendo um crescimento de mais de 1200% em vinte e quatro anos, isto demonstra a força de sua avicultura.

Quadro 3: Produção Brasileira de Carne de Frango – 1989/2001

	Toneladas		
Ano	Mercado Interno	Exportação	Total
1989	1.811.396	243.891	2.055.287
1990	1.968.069	299.218	2.267.358
1991	2.200.211	321.700	2.521.911
1992	2.350.567	371.719	2.726.992
1993	2.709.500	433.498	3.142.998
1994	2.929.997	481.029	3.411.026
1995	3.616.705	428.988	4.050.449
1996	3.482.767	568.795	4.051.561
1997	3.811.569	649.357	4.460.925
1998	3.885.709	612.447	4.498.186
1999	4.755.492	770.551	5.526.044
2000	5.069.777	906.746	5.976.523
2001	5.486.408	1.249.288	6.735.696

Fonte: ABEF. Disponível em < <http://www.abef.com.br/> > acesso em 05 jan. 2003.

Observa-se, a partir dos dados apresentados que as quantidades de frango de corte são evolutivas e com elevadas taxas de crescimento. Somente no período de 1989 a 2001, o setor obteve um incremento da produção de mais de 202%.

A nível mundial o Brasil ocupa a segunda posição entre os 10 países maiores produtores, como pode ser observado no quadro 4:

Quadro 4: Produção Mundial de Carne de Frango – 1998/2002

EM MILHARES DE TONELADAS					
País	1998	1999	2000	2001	2002
Estados Unidos	12.525	13.367	13.703	13.989	14.382
União Européia	6.789	6.614	6.654	6.822	6.970
BRASIL	4.498	5.526	5.980	6.580	7.040
China (PRC)	3.450	4.400	5.050	5.200	5.400
México	1.587	1.784	1.936	1.989	2.108
Japão	1.097	1.078	1.091	1.080	1.085
Tailândia	930	980	1.070	1.230	1.350
Canadá	798	847	877	915	930
Argentina	850	885	870	870	860
Rússia	280	350	380	430	470
OUTROS PAÍSES	5.065	5.278	5.236	5.350	5.502
PRODUÇÃO MUNDIAL	37.869	41.109	42.847	44.455	46.097

Fonte: APA (2002) Disponível em <http://www.apa.com.br/framestat.htm> acessado em 05 jan. 2003.

Os Estados Unidos tem conseguido manter-se como os maiores exportadores de carne de aves do mundo e a expectativa é de que as suas exportações continuem crescendo. Seus maiores importadores são: Hong Kong, Japão, México, Canadá e Polônia.

Os concorrentes liderados pelo Brasil, França, Tailândia e China estão aumentando suas exportações de frango e continuarão competindo neste mercado altamente competitivo, para os próximos anos.

Segundo dados da ABEF (2002), os dez maiores produtores de aves do Brasil respondem por aproximadamente 50% da produção total, enquanto os outros 50% estão distribuídos entre médios, pequenos e produtores independentes.

O quadro 5 demonstra os principais produtores nacionais filiados à Associação Brasileira de Exportadores de Frango (ABEF):

Quadro 5: *Ranking* das Empresas Filiadas à ABEF – 2001

EMPRESA	CABEÇAS ABATIDAS	PARTICIPAÇÃO %
SADIA	401.765.200	11,7
PERDIGÃO	349.059.475	10,1
FRANGOSUL	224.918.474	6,5
SEARA	199.925.536	5,8
AVIPAL	151.344.675	4,4
CHAPECÓ	108.443.293	3,1
PENA BRANCA	105.905.333	3,1
DAGRANJA	98.648.257	2,9
AURORA	74.380.177	2,2
SERTANEJO	49.436.387	1,4
COPACOL	41.416.834	1,2
PIF PAF	38.760.983	1,1
REZENDE	36.273.133	1,0
MINUANO	29.942.422	0,9
LAR	24.841.790	0,7
BIG FRANGO	24.038.595	0,7
NICOLINI	21.668.552	0,6
MACEDO	17.398.203	0,5
OSATO	16.619.898	0,5
AGROVÊNETO	15.837.686	0,5
TOTAL ASSOCIADOS	2.030.624.903	58,9
OUTROS	1.418.227.292	41,1
TOTAL GERAL	3.448.852.195	100,00

Fonte: ABEF. Disponível em < <http://www.abef.com.br/> > acesso em 05 jan. 2003.

2.11 Segmentos de Mercado

Os segmentos de mercados onde atuam os produtores brasileiros estão distribuídos entre *commodities*, *semi-commodities* e *branded*. O segmento de *commodity* inclui produtos sem diferenciação de marcas e com baixa margem, como no caso do frango inteiro. O segmento de *semi-commodity* é aquele onde já se percebe uma diferenciação de marcas e de cortes mais elaborados. O segmento considerado *branded* envolve produtos com diferenciação de marca e um processamento mais elaborado, tais como frangos temperados, produtos cozidos, embutidos, empanados, etc.

Segundo Kageyama (1996, p.68), a crescente *performance* das exportações de produtos primários do Brasil no mercado Internacional, refletem as profundas alterações ocorridas na agricultura a partir do pós-guerra. O Brasil vem perdendo a sua característica de exportador de produtos *in natura*, para se afirmar como exportador de produtos elaborados de origem agropecuária.

Entre os Países produtores de carne de aves, o Brasil ocupa hoje o segundo lugar, perdendo apenas para os Estados Unidos que produzem acima de 13 milhões de toneladas anuais e a população apresenta um consumo médio de 40,8 quilos de carne de aves por habitante/ano.

O consumo de proteínas de origem animal é afetado pelo nível de renda *per capita* e pela distribuição da renda entre os consumidores. O aumento do consumo *per capita* brasileiro (Quadro 6), deve-se ao constante aumento dos ganhos de produtividade da avicultura, o que possibilitou a redução dos preços em relação às carnes substitutas, bovina e suína.

O quadro 6 mostra a série histórica e evolutiva do consumo da carne de frango *per capita* no Brasil nos anos de 1989 – 2001:

Quadro 6: Consumo de Carne de Frango Brasil – 1989/2001

Ano	Toneladas			
	Mercado Interno	%	kg/hab.	%
1989	1.811.396	-	12.73	-
1990	1.968.069	8,65	13.60	6,83
1991	2.200.211	11,80	14.96	10,00
1992	2.350.567	6,83	15.74	5,21
1993	2.709.500	15,27	17.87	13,53
1994	2.929.997	8,14	19.06	6,66
1995	3.616.705	23,40	23.21	21,77
1996	3.482.767	(3,70)	22.05	(4,97)
1997	3.811.569	9,44	23.83	8,07
1998	3.885.709	1,95	23.98	0,63
1999	4.755.492	22,38	29.14	2,13
2000	5.069.777	6,61	29.91	2,64
2001	5.486.408	8,22	31.82	6,39

Fonte: ABEF. Disponível em < <http://www.abef.com.br/> > acesso em 05 jan. 2003.

Pode-se inferir a partir destes dados reveladores que a população brasileira, incluindo a de baixa renda, está consumindo muito mais frango. Este aumento deve-se basicamente aos preços relativos do frango que reduziram-se em comparação com outras proteínas de origem animal.

O salto de consumo de frango entre 1970 e 2001, foi de 2,3 kg para 29 kg por pessoa, o que põe o povo brasileiro entre os maiores consumidores de carne de frango do mundo, mas ainda ficando numa posição inferior, se compararmos pelo consumidores de países como Israel, Estados Unidos, Hong Kong, Singapura, Arábia Saudita e Canadá, conforme pode-se ver no quadro a seguir:

Tabela 3: Consumo *Per Capita* Mundial de Carne de Frango – 1998/2001

PAÍS	1998	1999	2000	2001
	Unidade: Kg/habitante/ano			
Hong Kong	45	44,3	43,8	43,4
Kuwait	40,8	41,7	41,1	41,1
Estados Unidos	38,3	40,7	40,7	40,8
Arábia Saudita	34,9	34,5	33,9	33,1
Emirados Árabes	34,3	40,5	40,2	41,2
Taiwán	28,2	28,4	28,1	27,9
Canadá	25,8	27,9	29	29,5
Singapura	25,0	27,2	26,8	28
Argentina	24,7	26,8	27,6	29,4
Brasil	22,9	26,8	27,6	29,4

Fonte: ABEF. Disponível em < <http://www.abef.com.br/> > acesso em 05 jan. 2003.

Como se observa na tabela 3, a avicultura brasileira tem ainda um amplo espaço para crescimento, pois a tradição de nossa cultura para o consumo de carne de aves é altamente favorável. A firme expansão do consumo de carne de frango reflete o expressivo desempenho da avicultura nacional.

A conciliação do melhoramento genético com a nutrição balanceada e o manejo correto tornou possível à avicultura obter expressivo avanço nos índices zootécnicos. Os progressos tecnológicos permitiram uma redução nos custos e ao mesmo tempo, sensíveis ganhos de produtividade, e estas conquistas levaram a uma queda nos preços finais do frango.

Dessa forma os agentes envolvidos no processo de produção avícola brasileira deu sua contribuição continuada e decisiva para o barateamento, em geral da proteína animal para os consumidores.

A carne de frango tem atuado na economia do Brasil como regulador de preços, não deixando faltar proteína animal na mesa dos consumidores, principalmente em épocas de entressafra da carne bovina, quando os preços disparam e escapam do poder aquisitivo da população.

Caso a renda média do consumidor brasileiro passe por uma recuperação, o mercado de proteína animal se ampliará e a forte competitividade do setor poderá manter os preços em patamares acessíveis à população de baixa renda. Outro aspecto do complexo agroindustrial avícola que merece destaque é o lado social da atividade. Ressalta-se que a avicultura contribui com a redução do êxodo rural, gerando 1,5 milhão de empregos diretos e indiretos, segundo estimativas da UBA.

Além de atuar como regulador de preços, através da oferta de uma carne alternativa mais barata, também é uma atividade que não apresenta sazonalidade, é como se fosse imune à entressafra.

2.12 Considerações Finais

Como se pôde ver neste capítulo, a agricultura brasileira sofreu um processo de modernização, que vem se acentuando desde a década de 60. O sistema de integração tem sido viabilizado por esta modernização, e é resultante da expansão da articulação da agricultura-indústria (via contratualização), o que favoreceu a utilização de pequenas unidades produtivas, evitando por parte da indústria, grandes investimentos na produção da matéria-prima para a sua transformação.

No próximo capítulo será tratado da elaboração do modelo utilizado neste trabalho de pesquisa, e os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos no capítulo 1.

CAPITULO 3 – ELABORAÇÃO DO MODELO

3.1 Procedimentos Metodológicos

O capítulo a seguir será destinado para as considerações sobre os procedimentos metodológicos utilizados, onde será conceituado e explicitado o modelo de qualidade da Fundação Nacional para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPNQ).

No presente trabalho utilizou-se para a pesquisa o método de estudo de casos, de caráter descritivo, com envio de questionários de perguntas fechadas. A pesquisa descritiva, segundo Barros (1998, p. 18), é aquela em que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procuram descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

O estudo de casos, segundo Triviños (1992, p.23), é uma das subdivisões da pesquisa descritiva. Os resultados são válidos para o caso que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido, não obstante e neste ponto que está o grande valor do estudo de caso: fornece o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada e os resultados atingidos permitem formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

O método de estudo de casos constitui-se em importante instrumento de pesquisa, por permitir elevado nível de análises de uma ou mais empresas através de comparação entre a literatura pesquisada sobre o assunto e os casos reais observados na prática empresarial. O importante é dar liberdade ao entrevistado para que ele coloque seus pontos de vista e conhecimentos sobre o assunto em estudo, possibilitando a descoberta de novas faces das hipóteses ou novas problemáticas.

A estratégia utilizada para a realização deste estudo foi primeiramente, a formulação de um arcabouço teórico, fruto de uma intensa revisão bibliográfica. Esse arcabouço teórico propiciou um melhor entendimento da realidade na qual se insere o presente trabalho e o estado da arte em que se encontra o segmento a que

se procurou investigar. Além disso, forneceu modelos teóricos sobre o objeto de estudo eleito na investigação realizada no campo.

Em seguida, confeccionou-se um questionário de perguntas fechadas para coletas de dados a campo, dados estes que depois de compilados, se transformaram em informações importantes para o esclarecimento de como ocorre a relação entre as empresas integradoras e os produtores. Antes, porém, de serem aplicados os questionários passaram por um pré-teste, com três avicultores para avaliar o nível de discernimento das perguntas, o que revelou que algumas delas deveriam ser reformuladas para facilitar o entendimento por parte dos avicultores, sendo reescritas numa linguagem mais acessível.

Para Richardson (1989, p. 34), os questionários são um método de pesquisa social dos mais valiosos, e que quando bem aplicados cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

A pesquisa bibliográfica é definida como a pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída de livros e artigos científicos.

Barros e Lehfeld (1998, p. 66) configuram a pesquisa bibliográfica como "... ato de ler, selecionar, fichar e arquivar tópicos de interesse da pesquisa". Assim, a pesquisa bibliográfica permite a fundamentação conceitual e teórica necessária ao processo de consolidação e análise das informações obtidas, bem como para a identificação das informações de campo.

A pesquisa documental, por outro lado, fundamenta-se em material que, ainda, não recebeu um tratamento analítico, como documentos oficiais, reportagens, dentre outros, e aqueles que, de alguma forma, já foram analisados como relatórios de empresas, de pesquisa e tabelas estatísticas (GIL, 1995).

A pesquisa de campo, uma das partes centrais deste trabalho, implicará na coleta de dados no local em que se deram ou surgiram os fenômenos. Através de técnicas como observação, entrevistas e questionários são buscadas as informações necessárias à composição do objeto de estudo (BARROS E LEHFELD, 1998).

As orientações metodológicas descritas definiram a estrutura do presente trabalho e atuaram como norteadoras dos procedimentos observados para seu desenvolvimento.

Sua idéia básica refere-se à coleta de dados relativos a alguns elementos da população e a sua análise, que pode proporcionar informações relevantes sobre toda a população. Dentre os tipos de amostra não-probabilística optou-se pela amostra por conveniência (ou acidental), na qual, o elemento pesquisado foi auto-selecionado, ou selecionado por estar disponível no local e no momento em que a pesquisa estava sendo realizada. Outra razão apontada para usar amostragem não probabilística se refere às limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e pessoas, necessários para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística. (MATTAR, 2001).

A amostra por quotas segundo Mattar (2001, p. 173), constitui um tipo especial de amostra intencional, em que o pesquisador procura obter uma amostra que seja similar à população sob algum aspecto. A seleção de amostra por quotas é a forma mais usual de amostragem não probabilística. Neste caso, são consideradas várias características da população, como sexo, idade e tipo de trabalho - as variáveis mais comuns são áreas geográficas, sexo, idade, raça e uma medida qualquer de nível econômico a amostra pretende incluir proporções similares de pessoas com as mesmas características. A escolha da amostra deu-se em função da capacidade dos aviários.

A técnica de amostragem foi baseada em parâmetros que conferiram a necessária confiabilidade à amostra determinada para cada população estudada. Neste estudo, o tamanho da amostra foi determinado pela fórmula: $n_0 = 1/e * e$.

De acordo com Mattar (2001, p.175), para uma população desconhecida, com nível de significância de 95,44% e, erro amostral de 6%. Isto é, esses critérios determinam que em 100 levantamentos semelhantes ao planejado, em 95 deles as médias obtidas pela amostra estariam contidos nos intervalos numéricos previstos para a sua extrapolação em relação ao universo, determinados pela margem de erro de 6% para baixo (-6%) ou para cima (+6%), criando o chamado de intervalo de confiança.

3.2 A Base do Modelo – O Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade surgiu em no início da década de 1990, para promover um reconhecimento na forma de troféu, às empresas que se destacam na gestão da qualidade de seus processos e produtos.

O Prêmio Nacional da Qualidade é baseado em critérios de excelência, que se constituem num modelo de gestão adotado por inúmeras empresas de “Classe Mundial”. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho.

O Modelo de Excelência do PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior, nestes onze anos de existência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ.

Em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o Modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande.

A incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias, é enfatizada pelo Modelo.

Os sete Critérios de Excelência referem-se à:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Clientes e Sociedade
4. Informações e Conhecimento
5. Pessoas

6. Processos

7. Resultados

O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente os Critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Estados Unidos). A escolha do modelo *Baldrige* decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes no Brasil e no exterior, partindo do precursor de todos, o *Deming Prize*, do Japão, e a sua preferência sobre os demais se deveu ao fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão.

Em meados dos anos 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciassem das demais.

Estas características foram por eles identificadas e eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compunham, desde os líderes de maiores níveis de responsabilidade até os empregados dos escalões inferiores.

Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, em 1987.

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçado naquele mesmo conjunto de fundamentos. À medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, os fundamentos da excelência passam por atualizações. Atualmente, os fundamentos da excelência que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes:

3.2.1 - Comprometimento da Alta Direção

A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em desenvolver um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-os com resultados. Espera-se da alta direção, e dos demais líderes, o equilíbrio no atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, promovendo o desenvolvimento da organização de forma harmônica e sustentada. É fundamental a participação ativa e pessoal da alta direção no desenvolvimento da identidade organizacional com visão de longo prazo, bem como na busca de oportunidades que estimulem a organização em direção à excelência do desempenho. Por meio do seu comportamento ético, das suas habilidades de planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho e da sua capacidade de estimular a motivação nas pessoas, a alta direção serve de exemplo para todos, procurando desenvolver o sistema de liderança em todos os níveis da organização.

3.2.2 - Visão de Futuro de Longo Alcance

A busca da excelência do desempenho requer uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização. A organização e as partes interessadas são interdependentes e um relacionamento transparente, sadio e mutuamente proveitoso reforça a habilidade de todos em criar valor e contribuir para um crescimento econômico sustentável.

A antecipação às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e aos anseios da sociedade é essencial para o sucesso de uma organização a longo prazo. A organização ágil e flexível responde rapidamente às mudanças de cenários e às necessidades das partes interessadas, revisando periodicamente sua visão de futuro e suas estratégias. A organização planeja, pensa e aprende estrategicamente.

3.2.3 - Gestão Centrada nos Clientes

A qualidade dos produtos é julgada pelos clientes a partir das suas próprias percepções. Estas percepções se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização. A gestão centrada nos clientes é, pois, um conceito estratégico, voltado para a retenção e conquista de clientes. O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. Assim, a gestão está centrada nos clientes quando essas necessidades estão claras para toda organização. As estratégias, planos e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes.

3.2.4 - Responsabilidade Social

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser atendidas. Significa, ainda, a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização. Por outro lado, é também o exercício da sua consciência moral e cívica, advinda da ampla compreensão do papel da organização no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações. No tocante à segurança e à saúde públicas e proteção ambiental, a organização cidadã prevê os impactos adversos que podem decorrer das instalações, produção, distribuição, transporte, uso, descarte ou reciclagem final de produtos e toma as ações preventivas e de proteção necessárias. O exercício da cidadania pressupõe a liderança e o apoio de interesses sociais. Tais pressupostos podem incluir a educação e a assistência comunitária; a proteção dos ecossistemas; a adoção de políticas não-discriminatórias; a promoção da cultura, do esporte e do lazer e a participação ativa no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica em influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a tornarem-se parceiras nestes propósitos e também em estimular as

peças de sua própria força de trabalho no engajamento em atividades sociais. A postura da organização é pró-ativa em relação às demandas e aos fatos e não se restringe ao mero cumprimento de leis e à solução de problemas apontados pela comunidade.

3.2.4 - Valorização das Pessoas

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas. A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem estar e a satisfação da força de trabalho.

3.2.5 - Gestão Baseada em Processos e Informações

O desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho requer a identificação e a análise de todos os seus processos.

A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores. A constante análise do sistema de gestão, dos processos e da interdependência entre eles ajuda a desenvolver o pensamento sistêmico na organização. A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos. Estes se transformam em informações

relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, clientes, mercados, pessoas, produtos, processos, fornecedores, sociedade e ou aspectos financeiros. O conhecimento adquirido por meio das informações é retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente. Quando a organização dispõe de sistemas estruturados de informação e desenvolve métodos de comparação de práticas e de análise crítica, torna-se capaz de introduzir inovações ou melhorias de forma mais rápida e tomar decisões mais eficazes.

3.2.6 - Foco nos Resultados

O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que refletem, de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e interesses de todas as partes interessadas. Para que estas necessidades sejam atendidas, a organização determina as estratégias, os planos de ação e as metas de forma clara. Um processo de comunicação eficaz é, então, implementado para que as pessoas envolvidas possam entender as estratégias, os planos de ação e as metas da organização, e atuar em consonância com os resultados objetivados.

3.2.7 - Ação Pró-ativa e Resposta Rápida

A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades emergentes. Por outro lado, a organização planeja melhor as suas ações e o desdobramento das mesmas em produtos, quando busca a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade e o meio ambiente. O sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. A rápida alteração nas estratégias, decorrente de cenários em mudança, implicando em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados, e o rápido

atendimento das demandas de todas as partes interessadas, também são fundamentais. A resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, por exemplo, reduzindo o tempo entre o projeto e a introdução de produtos no mercado. A resposta rápida significa a busca de processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos. Este conceito pode ser estendido aos processos de gestão como um todo. Um dos exemplos mais significativos é o atendimento às reclamações dos clientes. Quando a organização soluciona rápida e eficazmente as reclamações de um cliente, ela consegue reverter as expectativas inicialmente desfavoráveis, e assim promover a fidelidade do cliente.

3.2.8 – Aprendizado

O alcance de níveis de desempenho excelentes requer uma atenção permanente ao aprendizado. Os mecanismos de avaliação e melhoria ou inovação de produtos, de processos relativos aos produtos e de processos de gestão são essenciais para o desenvolvimento da organização. A contínua incorporação de melhorias ou a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado. As melhorias implementadas abrangem ações corretivas, preventivas e inovadoras, que dependem das necessidades específicas da organização. O aprendizado é, então, internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas ou na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível. Uma organização que executa sistematicamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho. É importante destacar que este fundamento é transversal a todos os Critérios e Itens, ou seja a toda a organização. Isto significa que independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, a melhoria deve acontecer de maneira sistêmica.

3.3 O Modelo Proposto

Para adaptar o modelo aos Produtores Integrados, os itens a serem avaliados foram adaptados, conforme as peculiaridades de uma propriedade agrícola., procurando-se aproximar do modelo global proposto pelo PNQ (2002), mas respeitando as diferenças de uma propriedade rural em comparação com uma empresa tradicional.

O produtor integrado (fornecedor) fornece à indústria (cliente) o frango vivo (matéria-prima) para ser abatido, que depois de industrializado será repassado para o mercado final (consumidor). A figura do parceiro criador, signatário do contrato de parceria, caracteriza-se como o chefe maior da propriedade com poder de mando, analogamente a um diretor de uma empresa que toma as decisões estratégicas do negócio. As decisões táticas e operacionais são desempenhadas pelos demais membros da família, sendo ocupados por esposa, filhos e empregados.

3.3.1 Critérios e Itens de Avaliação

Os sete critérios de excelência, citados anteriormente foram subdivididos em 26 (vinte e seis) itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e sua pontuação máxima. A seguir, foram elaboradas as perguntas para serem respondidas pelos avicultores.

Os itens foram subdivididas em sub itens, com sua pontuação proporcional ao número deles por critério.

Para evitar manipulação das respostas, foi suprimida a respectiva pontuação de cada item do questionário aplicado, portanto, nem o avicultor, nem o técnico que aplicou o questionário, sabiam o valor do peso de cada questão, conforme demonstra tela mostrada na figura 4:

Critério e itens	Pontuação
<p>1 Liderança</p> <p>1.1 Sistema de liderança.</p> <p>As principais decisões são tomadas após ampla discussão com a participação de todos os membros da família?</p> <p><input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> UM POUCO <input type="checkbox"/> CONSIDERÁVEL <input type="checkbox"/> SIM</p> <p>As informações relativas à atividade são compartilhadas a todos os membros da família?</p> <p><input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> UM POUCO <input type="checkbox"/> CONSIDERÁVEL <input type="checkbox"/> SIM</p> <p>1.2 Cultura da excelência</p> <p>Todos os membros são comprometidos pela busca dos melhores resultados?</p> <p><input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> UM POUCO <input type="checkbox"/> CONSIDERÁVEL <input type="checkbox"/> SIM</p> <p>O comportamento ético, interna e externamente à propriedade é uma preocupação constante?</p> <p><input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> UM POUCO <input type="checkbox"/> CONSIDERÁVEL <input type="checkbox"/> SIM</p>	

Figura 4: Modelo de Questionário Aplicado aos Produtores

No exemplo acima, para o critério **1 Liderança**, foi estabelecido que para o sub item 1.1 “Sistema de Liderança” valia 30 pontos possíveis, subdivido em dois sub itens de 15 pontos para cada resposta.

Para a computação das respostas, foi estabelecida uma matriz utilizada para todas as questões:

Quadro 7: Matriz para Cálculo das Respostas

Resposta	Matriz
Não	0% da pontuação possível
Um pouco	30% da pontuação possível
Considerável	70% da pontuação possível
Sim	100% da pontuação possível

3.3.2 Sistema de Pontuação

A soma da pontuação dos sete critérios, com seus 26 itens e sub itens, gera a pontuação global do avicultor, podendo alcançar 1.000 pontos.

O quadro 8, demonstra todos os critérios, com suas pontuações específicas, subdivididos por sub itens e a descrição da base conceitual, considerada para elaboração do questionário:

Quadro 8: Critérios e Itens de Avaliação

Critério e itens	Pontuação máxima
1 Liderança	90
1.1 Sistema de liderança Como está estruturado o sistema de liderança do avicultor, e a participação da família nas principais decisões relativas ao negócio.	30
1.2 Cultura da excelência • Como está o comprometimento dos membros da família no que diz respeito a promoção da cultura da excelência. • Como é promovido o comportamento ético, interna e externamente à propriedade?	30
1.3 Análise crítica do desempenho global • Como são consideradas na análise crítica do desempenho global as informações qualitativas, bem como as variáveis do ambiente externo e as informações comparativas pertinentes e as principais relações de causa e efeito? • Como são comunicadas as decisões a todos os níveis da organização e como é acompanhada a implementação das ações decorrentes da análise crítica do desempenho global ?	30
2 Estratégias e Planos	90
2.1 Formulação das estratégias • Como são formuladas as estratégias de crescimento?	30
Continua...	

Critério e itens	Pontuação máxima
2.2 Desdobramento das estratégias <ul style="list-style-type: none"> • Como as estratégias são desdobradas em planos de ação para atingir os objetivos. 	30
2.3 Planejamento da medição do desempenho <ul style="list-style-type: none"> • Como é definido o sistema de medição do desempenho da organização para monitorar o desempenho global em relação às suas estratégias e gerenciar as operações. 	30
3 Clientes e Sociedade	90
3.1 Imagem e conhecimento de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Como as necessidades dos clientes, são identificadas, analisadas, compreendidas e monitoradas? Como é identificado a importância relativa ou valor das necessidades para os clientes. • Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes a respeito das necessidades e dos produtos da organização. 	30
3.2 Relacionamento com clientes <ul style="list-style-type: none"> • Como são selecionados e disponibilizados canais de relacionamento para os clientes. • Como as reclamações ou sugestões dos clientes são tratadas e como é assegurado que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas. 	30
3.3 Interação com a sociedade <ul style="list-style-type: none"> • Como são avaliados e tratados os aspectos e impactos, atuais e potenciais, de produtos, processos e instalações da organização sobre os ecossistemas e a sociedade, procurando se antecipar às principais questões públicas. As principais práticas e metas para atender e superar requisitos legais e regulamentares, bem como as ações tomadas para minimizar os riscos associados com os produtos, processos e instalações. 	30
4 Informações e Conhecimento	90
4.1 Gestão das informações da organização <ul style="list-style-type: none"> • Diz respeito as informações que são repassadas à empresa, referente ao peso/idade/sanidade do frango. • Como são asseguradas a integridade, atualização, e confidencialidade das informações? Os procedimentos e as tecnologias utilizadas estão de acordo com a recomendação técnica da empresa? <p style="text-align: right;">Continua...</p>	30

Critério e itens	Pontuação máxima
4.2 Gestão das informações comparativas <ul style="list-style-type: none"> • Quais as motivações do avicultor, para a atividade e o <i>benchmarking</i> da remuneração com a concorrência. 	30
4.3 Gestão do capital intelectual <ul style="list-style-type: none"> • Como são aceitas as novas tecnologias e práticas de manejo 	30
5 Pessoas	90
5.1 Sistemas de trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas envolvidas são estimuladas e valorizadas. 	30
5.2 Capacitação e desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> • Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas. 	30
5.3 Qualidade de vida <ul style="list-style-type: none"> • Como são identificados e tratados os perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia? Incluir como as pessoas que compõem a força de trabalho participam desta identificação e os principais métodos e metas para eliminá-los ou minimizá-los. • Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação da força de trabalho. 	30
6 Processos	90
6.1 Gestão de processos relativos a produto <ul style="list-style-type: none"> • Diz respeito ao monitoramento dos indicadores de desempenho da integração, e ao cumprimento de orientações das práticas de manejo. 	30
6.2 Gestão de processos de apoio <ul style="list-style-type: none"> • Como são conduzidos os processos de apoio, aqui são considerados: limpeza, desinfecção de aviário, controle de insetos, etc. 	20
6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores <ul style="list-style-type: none"> • Como os fornecedores são selecionados, equipamentos, maravalha, gás, etc. 	20
6.4 Gestão financeira <ul style="list-style-type: none"> • Como a gestão financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos de ação do avicultor. <p style="text-align: right;">Continua...</p>	20

Critério e itens	Pontuação máxima
7 Resultados	460
7.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como está o <i>status</i> do produtor, quanto indicativo: Fator de Eficiência da Produção (FEP), pelo histórico do banco de dados da empresa. 	100
7.2 Resultados financeiros <ul style="list-style-type: none"> • Quais os níveis de remuneração média atingida. 	100
7.3 Resultados relativos às pessoas <ul style="list-style-type: none"> • O integrado é avaliado, na visão do Corpo Técnico da empresa que lhe presta assistência técnica. 	60
7.4 Resultados relativos aos fornecedores <ul style="list-style-type: none"> • Aqui se considera a distância da propriedade como uma característica de diminuição de custos de transporte do frango, até o abatedouro. 	40
7.5 Resultados dos processos relativos ao produto <ul style="list-style-type: none"> • Aqui se considera o índice de condenação de frango no abatedouro como indicativo válido. 	60
7.6 Resultados relativos à sociedade <ul style="list-style-type: none"> • Relatar os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores relativos à sociedade. 	40
7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais <ul style="list-style-type: none"> • Considera-se aqui, de forma abrangente, a qualidade das instalações e equipamentos. 	60
Total de Pontos Possíveis	1000

Adaptado de PNQ (2002).

Para avaliação dos critérios quantitativos, abordados no Quadro 8, referente aos itens:

- Item 7.1. - Fator de Eficiência da Produção (FEP), são considerados neste item o desempenho do lote de frango através da conversão alimentar, que é o ganho de peso do frango, dividido pela quantidade de ração consumida, durante a permanência do lote no aviário, menos a mortalidade verificada no período.
- Item 7.2 (Média Remuneração), foi considerada a média histórica de ganho em reais, do avicultor, existente no banco de dados da empresa.

- Item 7.4 (Distância do Produtor), como sendo, a quilometragem necessária para o deslocamento do abatedouro até a propriedade.
- Item 7.5 (Condenações), são considerados os números de aves retirados da linha de abate pelo Serviço de Inspeção Federal (S.I.F.), por problemas sanitários, fraturas e contusões, e julgados impróprios para o consumo humano.

Para cálculo da pontuação, foram adotadas matrizes de acordo com os indicativos da empresa, considerado como nível ótimo de aproveitamento, subdivididos em quatro faixas para se adaptar as respostas dos questionários:

Tabela 4: Parâmetros Utilizados para Calculo da Pontuação

FEP	Parâmetros	Resposta	Pontos
	até 120 pontos	Não	0%
	121 – 140 pontos	Um pouco	30%
	141 – 160 pontos	Considerável	70%
	161 – acima	Sim	100%
Média de Remuneração	Valor em R\$	Respostas	Pontos
	Até 800,00	Não	0%
	801,00 – 1.300,00	Um pouco	30%
	1.301,00 – 1.800,00	Considerável	70%
	1.801,00 – acima	Sim	100%
Distância do Produtor	Até o Abatedouro	Respostas	Pontos
	0 – 25 km	Não	100%
	26 - 50 km	Um pouco	70%
	51 - 75 km	Considerável	30%
	75 km - acima	Sim	0%
Condenações	Percentuais	Respostas	Pontos
	15,1 – acima	Não	0%
	10,1 - 15,0 %	Um pouco	30%
	5,1 – 10%	Considerável	70%
	≤ 5%	Sim	100%

3.3.3 Tabulação dos Dados

Os dados foram coletados e repassados em planilhas Excel®, que por meio do recurso “Tabela Dinâmica” foram organizados para tabulação e análise, conforme tela demonstrada na Figura 5:

		RESPOSTAS																										
1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	
2	Número	PRODUTOR	1.1a	1.1b	1.2a	1.2b	1.3a	1.3b	2.1a	2.1b	2.2	2.3a	2.3b	3.1a	3.1b	3.2a	3.2b	3.3a	3.3b	3.3c	4.1a	4.1b	4.2a	4.2b	4.3	5.1	5.2	5.
3	1		100	30	100	100	100	100	100	70	100	30	100	100	100	100	100	0	30	30	100	100	100	100	100	100	30	
4	2		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	30	100	100	100	100	100	100	100	100	0	
5	3		100	100	100	100	100	70	100	100	70	70	100	70	100	0	100	0	30	100	100	100	100	100	70	100	70	
6	4		0	100	100	100	100	0	100	70	30	100	100	0	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	70	
7	5		100	0	0	100	70	0	100	0	70	0	100	0	100	0	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	0	
8	6		100	100	100	100	100	100	100	100	100	30	30	100	100	100	100	0	100	70	100	100	100	70	100	100	0	
9	7		100	100	100	100	100	100	100	0	30	100	100	100	100	100	100	0	100	0	100	100	100	100	100	100	100	
10	8		100	100	100	100	100	100	100	30	30	100	100	0	100	0	100	100	30	100	100	100	100	100	100	100	30	
11	9		100	100	100	100	100	0	100	100	100	70	100	100	70	0	100	100	70	100	100	100	70	100	100	100	30	
12	10		70	100	100	100	100	0	0	0	30	100	100	70	0	70	100	30	100	100	100	70	100	70	100	100	0	
13	11		100	100	100	100	100	100	100	100	30	70	70	70	70	100	100	0	30	30	100	100	100	100	100	100	0	
14	12		100	100	70	100	100	30	100	100	100	70	100	100	100	0	100	100	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
15	13		100	100	100	100	100	0	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	30	
16	14		30	0	100	100	70	30	100	100	100	30	100	100	100	100	100	100	70	100	100	30	100	100	100	30	30	
17	15		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	30	70	100	0	100	100	100	100	100	100	100	70	70	70	30	
18	16		100	100	100	100	100	70	100	100	100	70	100	70	100	100	100	30	30	70	70	70	70	70	70	70	70	
19	17		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	100	30	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
20	18		70	30	70	70	30	100	70	100	100	30	30	100	70	100	100	100	100	30	100	100	70	100	100	70	0	
21	19		100	100	100	100	100	70	100	100	100	0	100	100	0	100	100	30	100	100	100	100	100	100	100	100	0	
22	20		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	70	100	70
23	21		100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100	0	0	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
24	22		100	100	100	100	100	30	100	100	100	70	100	0	100	0	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	70	
25	23		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
26	24		0	0	100	100	30	100	100	100	100	0	100	70	100	100	100	0	0	0	100	100	70	100	100	100	0	
27	25		100	100	100	100	100	100	100	0	30	100	100	100	100	100	100	30	100	100	100	100	100	0	70	100	30	
28	26		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	100	100	100	0	0	0	100	100	70	100	100	100	100	
29	27		100	100	100	100	100	0	100	0	0	70	100	0	30	0	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	30	
30	28		30	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	100	100	100	100	100	100	100	100	30	100	30	
31	29		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
32	30		100	100	100	100	100	30	100	100	70	70	100	70	100	0	100	70	100	100	100	100	70	70	100	70	0	

Figura 5: Tela do Excel para Tabulação de Dados

Desta forma, os dados puderam ser organizados de diversas formas: por grupos de respostas, por critério de excelência, por Item e sub Item, o que num segundo momento, permitiu ampla análise dos mesmos e elaboração de gráficos específicos para melhor visualização e compreensão dos resultados.

Para efeito de classificação dos produtores, foi elaborado um quadro de pontuação, sub dividido em nove faixas por ordem decrescente, do melhor classificado (Faixa 9), para o pior (Faixa 1), conforme pode-se ver no quadro 9:

Quadro 9: Faixas de Pontuação para Enquadramento do Integrado

Faixa	Pontuação Atingida	Estágio do Integrada
9	783 – 1000	Resultados relevantes totalmente relacionados aos enfoques, com tendências muito favoráveis e níveis de desempenho excelentes. Reconhecido como referencial de excelência em várias áreas.
8	850 – 783	Resultados relevantes e relacionados à maioria dos enfoques, com tendências favoráveis em praticamente todos. Líder na maioria das áreas e referencial de excelência em algumas áreas.
7	782 – 683	Existe boa base para ampliar a disseminação dos enfoques. Resultados relevantes e relacionados à maioria dos enfoques implementados. Em algumas áreas pode ser líder do ramo ou referencial de excelência.
6	682 - 583	Enfoques adequados, eficazes, na maioria pró-ativos e de uso continuado, sem deficiências significativas, disseminados na maioria das áreas e processos principais. Tendências favoráveis e bom desempenho para a maioria dos resultados relevantes para o sucesso.
5	582 – 483	Enfoques adequados e eficazes, vários deles pró-ativos, com uso continuado para muitas áreas e processos, mas a aplicação ainda está em estágios iniciais em algumas áreas. Tendências favoráveis e desempenho similar às comparações pertinentes para alguns resultados relevantes.
4	482 – 383	Tendências favoráveis, porém em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes. Início de uso de informações comparativas pertinentes.
3	382 - 283	Existem lacunas importantes no enfoque e na aplicação em alguns Itens dos Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados relevantes decorrentes de enfoques, com algumas tendências favoráveis.
2	282 – 183	Primeiros estágios de desenvolvimento e implementação para os requisitos globais dos Critérios, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados, com algumas tendências favoráveis.
1	182 - 50	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos dos Critérios. Não se pode considerar que os resultados relevantes decorram de Enfoques implementados.

Fonte: Adaptado de PNQ (2002)

3.4 Considerações Finais

Procurou-se neste capítulo, fazer a adaptação do modelo de avaliação, para as propriedades rurais, com suas peculiaridades que as diferenciam de uma empresa, para as quais o modelo fora criado originalmente.

No próximo capítulo, serão conhecidas as características da região de abrangência desta pesquisa de campo, suas coordenadas geográficas, a apresentação da empresa que está inserida neste contexto e a apresentação do perfil socioeconômico dos entrevistados.

CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO DO MODELO

4.1 Caracterização da Região

O capítulo a seguir será destinado à caracterização da região, descrição da unidade de análise, a apresentação dos resultados, e análise dos dados da pesquisa.

Há um consenso de que, atualmente as vantagens comparativas de um país ou região não estão em função do potencial de recursos naturais ou de sua localização, pelo contrário, dependem de mudanças na capacidade de competir no mercado, adquirido como decorrência do desenvolvimento de recursos humanos e da capacidade de gerar e aplicar conhecimento para a produção de bens e serviços e a solução de problemas sociais (AGROPOLOS, 1999).

A região Oeste Paranaense, após ter vivido o chamado “milagre da soja” nas décadas de 70 e 80, está procurando novos caminhos para o seu crescimento sustentado. A vocação da região é predominantemente agrícola, e todos os esforços da sociedade organizada, são no sentido de direcionar o desenvolvimento para criação de empresas agroindustriais que agreguem valor à produção primária, para posteriormente serem exportadas para outros recantos, na forma de produtos com maior valor agregado.

As diretrizes traçadas pela AMOP (2002, p. 119), para um futuro desejado para a região, constituem um referencial para definição de ações, programas e projetos que consubstanciem o Plano de Desenvolvimento Regional, que é expresso que seguinte credo:

Ser uma região com base produtiva forte, diversificada e industrializada, com ênfase na agroindústria e no turismo, que preserve o meio ambiente e utilize racionalmente seus recursos naturais, bem servida em termos de infra-estrutura, capaz de competir em igualdade de condições com outras regiões do País e Mercosul, que ofereça a seus habitantes um bom nível de qualidade de vida, com oportunidades de emprego e qualificação, e acesso a serviços básicos de excelência nas áreas de saúde, educação e segurança pública.

4.1.1 Histórico da Região

A região do Oeste Paranaense, onde fica inserida a empresa Chapecó é formada por 45 municípios da AMOP (Associação dos Municípios do Oeste do Paraná), dos 399 que compõe o estado do Paraná.

Segundo a subdivisão territorial utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE, a AMOP situa-se entre as microrregiões Norte Novíssimo de Umuarama e Campo Mourão, ao norte das quais é separada pelo Rio Piquiri, a Microrregião dos Campos de Guarapuava, a leste; e a Microrregião Sudoeste paranaense a sudeste, da qual é separada pelo Rio Iguaçu, que a delimita também, a sudoeste da Província Argentina de *Misiones*. A oeste, o Rio Paraná estabelece a fronteira com o Paraguai.

A área total da região é de 19.828,48 km², equivalente a aproximadamente 10% da área total do Estado (199.708,34 km²).

Trata-se de uma região muito próspera, com vocação nata para a agricultura, por suas vastas áreas de solos férteis e mecanizáveis.

Seguindo uma tendência de agregação de valor aos produtos primários, a região vem se tornando um importante pólo agroindustrial, notadamente nas atividades de processamento de soja e agroindústrias de frangos de corte.

Por esta razão nos últimos cinco anos o Paraná se tornou maior produtor de frangos do Brasil, e esta região contribui com parcela muito significativa da produção total do estado, com abate diário estimado de mais um milhão de cabeças.

A figura 7, destaca o mapa com as divisões territoriais de todos os municípios circunscritos dentro da área de jurisdição da AMOP:

habitantes (80,5%) e a população rural a 207.454 habitantes, ou seja, 19,5% da população total.

A AMOP tem uma concentração urbana ligeiramente superior à do Estado, no qual a população urbana participa com 79,5% e a população rural com 20,5%. Em relação ao Estado, a população urbana regional representava aproximadamente 11,6% e a população rural 10,9%.

4.1.3 Topografia e Hidrografia

A região está situada na grande área em que o subsolo foi recoberto por derrames basálticos, e que caracteriza mais em mais de um terço do território do Paraná, com relevo acidentado, conseqüência das diferentes espessuras dos lençóis basálticos e da erosão diferencial das camadas areníticas e horizontes basálticos, mais resistentes, ocasionando desnivelamento do terreno que na rede hidrográfica, provoca o aparecimento de quedas d'água. Seu solo, em sua maioria, do tipo latossolo roxo com boa fertilidade. Nas áreas mais altas, são litossolos bruno-ácidos associados aos mais férteis da microrregião.

A cobertura vegetal original, encontrada quando os europeus chegaram à região, era a da mata pluvial-subtropical, que ocupava a quase totalidade do território ao sul do divisor de águas entre as bacias dos rios Ivaí e Piquiri, até o Rio Iguaçu. Nas terras mais altas este tipo de mata misturava-se com as de araucária.

Quanto ao clima, a Região inclui-se no tipo subtropical úmido, com temperaturas médias entre 26°C, no mês mais quente e 12°C no mais frio, com maior precipitação no verão e menor no inverno (julho).

No que se refere ao sistema fluvial, a totalidade dos rios da Região confluem para o rio Paraná, na Bacia do Prata, com destaque para o Piquiri e o Iguaçu.

4.1.4 Histórico da Região

Os primeiros exploradores europeus chegaram à região ainda no século XVI. Encontraram-na povoada principalmente por índios guaranis, organizados em

comunidades primitivas de caráter tribal, seminômades, que viviam da coleta, da caça e da pesca, dedicando-se também ao plantio, do qual possuíam conhecimentos rudimentares.

Somente em 1914 deu-se a criação do primeiro município da Região: Foz do Iguaçu, sediado no núcleo urbano que surgira a partir da colônia militar. O primeiro ciclo de desenvolvimento da região deu-se a partir da exploração da erva-mate, em seguir o da madeira com abundância da araucária, sendo favorecido o escoamento para outros centros de consumo por via fluvial.

4.2 Descrição da Empresa

O Grupo Chapecó foi fundado em outubro de 1952, quando foi constituída a S/A Indústria e Comércio Chapecó, atual controladora do Grupo, na cidade de Chapecó (SC).

A empresa iniciou suas atividades industriais no setor de suínos, atuando no abate, frigorificação e processamento de suínos.

Consolidada sua posição no segmento de suínos, a empresa partiu para a diversificação de suas atividade e, em 1974, começou atuar no segmento de aves.

Atualmente, o grupo atua no mercado nacional e internacional, possuindo complexos produtivos abrangendo os Estado de SC, PR e RS, com unidades industriais em Chapecó, Xaxim, São Carlos, Cascavel/PR e Amparo/SP, núcleo de genética de suínos em Ponte Serrada, bem como várias filiais comerciais, postos de vendas e distribuidores/representantes distribuídos em todo território nacional e atuando no exterior, via agentes em 18 países.

Após passar por um período de dificuldades financeiras, no dia 01/11/99, a Alimbras S/A, empresa do Grupo Macri, de origem Argentina, adquiriu o controle acionário do Grupo Chapecó, começando uma fase de intensa reestruturação da empresa e re-escalonamento da dívida para saneamento financeiro e possibilidade de retomada dos antigos níveis de atividades e, expansão do negócio.

Em 24/05/2000, foi adquirida a empresa Prenda S/A, que atua no segmento de suínos e bovinos, localizada em Santa Rosa, Rio Grande do Sul, a qual foi incorporada à sociedade em 31/05/2000.

Quando o Grupo Macri assumiu a Chapecó, o faturamento da empresa era de R\$ 180.000 mil reais, e segundo dados da empresa para o ano de 2002, deverá chegar próximo de R\$ 700.000 mil reais.

De acordo com o relatório do Valor 1000 (2002, p. 54) a empresa Chapecó ocupa a 236ª posição entre as 1000 maiores empresas do País. No mesmo relatório econômico, pode-se verificar que na região Sul a Chapecó está situada na 36ª posição, entre as 50 maiores empresas em faturamento líquido.

O conglomerado todo emprega 4.755 funcionários diretos, e tem filiais comerciais em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, além de contar com uma rede de distribuidores e representantes, cobrindo praticamente 100% do território nacional.

O regime estatutário da Companhia é de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores, conforme a regulamentação vigente da CVM. O gráfico a seguir mostra a evolução do preço das ações da empresa Chapecó no período de 30/01 a 03/02/2003:

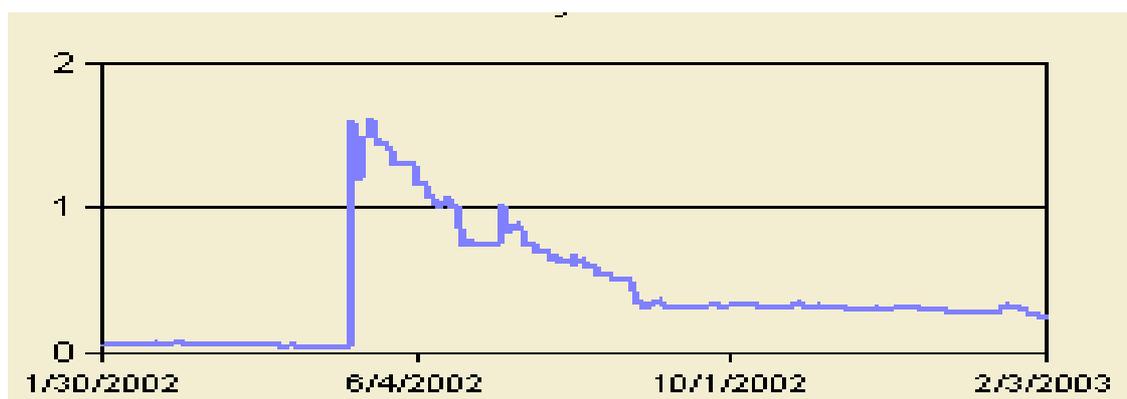


Figura 7: Série de Preços das Ações CHAP4 – 30/01/02 à 03/02/03.

Fonte: Disponível em <http://www.webtrader.com.br/Acoes/chap4>> Acesso em 04 fev. 2003.

De acordo com os analistas da Webtrader (2003), as reestruturações operacional e financeira da empresa, refletiram na recuperação de sua geração de caixa em 2001, quando o setor foi muito beneficiado com a queda na cotação dos grãos, melhora dos preços em dólar no cenário internacional e boas compras da Rússia por carne suína, contudo em 2002 divulgou apenas os resultados do período de janeiro a março, o que induz a boatos de sua situação econômico / financeira, pois estava com elevado endividamento, além dos altos preços dos grãos, e o forte recuo dos preços da carne de aves em dólar no cenário internacional.

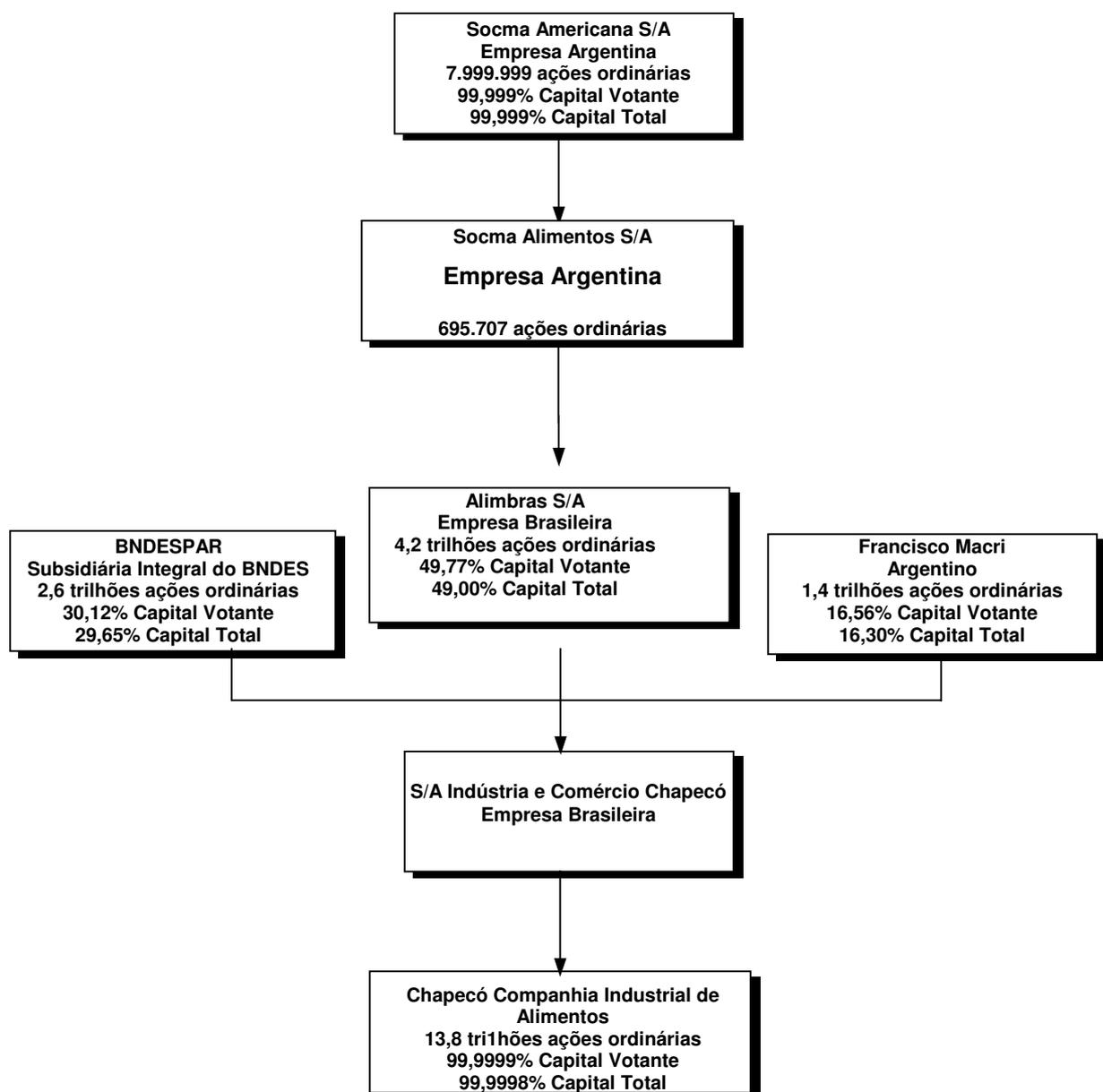


Figura 8: Composição Acionária da Companhia

Fonte: Dados da Empresa Chapecó - 2002

A composição acionária da Companhia está composta por: Grupo Macri com 65%, BNDES com 30%, e acionistas minoritários com 5% do capital total votante.

4.3 Determinação do Tamanho da Amostra

O método de amostragem foi definido como uma amostra não-probabilística. Segundo Mattar (2001, p.166), a amostragem não-probabilística é “aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador”. A amostragem é uma etapa de grande importância no delineamento da pesquisa capaz de determinar a validade dos dados obtidos.

Sua idéia básica refere-se à coleta de dados relativos a alguns elementos da população e a sua análise, que pode proporcionar informações relevantes sobre toda a população. Dentre os tipos de amostra não-probabilística optou-se pela amostra por conveniência (ou acidental), na qual, o elemento pesquisado foi auto-selecionado, ou selecionado por estar disponível no local e no momento em que a pesquisa estava sendo realizada. Outra razão apontada para usar amostragem não probabilística se refere às limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e pessoas, necessários para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística. (MATTAR, 2001).

A amostra por quotas segundo Mattar (2001, p. 173), constitui um tipo especial de amostra intencional, em que o pesquisador procura obter uma amostra que seja similar à população sob algum aspecto. A seleção de amostra por quotas é a forma mais usual de amostragem não probabilística. Neste caso, são consideradas várias características da população, como sexo, idade e tipo de trabalho - as variáveis mais comuns são áreas geográficas, sexo, idade, raça e uma medida qualquer de nível econômico a amostra pretende incluir proporções similares de pessoas com as mesmas características. A escolha da amostra deu-se em função da capacidade dos aviários.

A técnica de amostragem foi baseada em parâmetros que conferiram a necessária confiabilidade à amostra determinada para cada população estudada. Neste estudo, o tamanho da amostra foi determinado pela fórmula:

$$n_0 = 1/e * e$$

Para a aplicação dos questionários e coleta de dados, foi utilizado o corpo técnico da Área de Fomento, responsáveis pela assistência aos produtores integrados, compostos por: 05 Técnicos Agrícolas e 01 Médico Veterinário. Todos passaram por um treinamento prévio para dirimir dúvidas quanto às perguntas formuladas no questionário.

A população pesquisada foram os produtores integrados da empresa, conforme cadastro no sistema de avicultura, que correspondem a um universo total de 410 criadores.

Para efeito de padronização de respostas e minimizar os riscos de erro amostral, foram selecionados por conveniência ou intencionalmente, somente os aviários de 1200 m², o que corresponderam a 130 integrados.

A tabela 5 apresenta o universo e o cálculo realizado para a obtenção da amostra pesquisada:

Tabela 5: Universo e Amostra da Pesquisa

UNIVERSO	AMOSTRA AVIARIOS ≥1200 m ²	CÁLCULO DA AMOSTRA Erro amostral: ± 6%
410 produtores integrados	130 integrados	$N_0 = 1/0,06 * 0,06 = 278$ integrados, então: $n = (130 * 278) \div (130 + 278)$ $n = 90$ produtores

Finalmente, foi obtida uma amostra de 90 produtores, representando 21,95% do total da população. De acordo com a estatística, este percentual é significativo, sendo portanto, a amostra obtida confiável. A escolha dos 90 produtores, deu-se de forma aleatória, por sorteio utilizando-se o recurso “mala direta” do Word®.

4.4 Coleta de Dados

Os questionários foram testados previamente, na ordem de aproximadamente 6% do total dos entrevistados, de modo a verificar/validar sua compreensão.

É importante a realização de um pré-teste, porque é provável que não se consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que podem surgir, durante a aplicação do questionário. Sem o pré-teste, pode haver grande perda de tempo, dinheiro e credibilidade, caso se constate algum problema grave com o questionário já na fase de aplicação. Nesse caso, o questionário terá que ser refeito e estarão perdidas todas as informações já colhidas.

Segundo Mattar (2001, p.186), os pré-testes podem ser realizados inclusive nos primeiros estágios, quando o instrumento ainda está em desenvolvimento, quando o próprio pesquisador pode realizá-lo, através de entrevista pessoal. O pré-teste é, um ensaio geral. Cada parte do procedimento deve ser projetada e implementada exatamente como o será na hora efetiva da coleta de dados. As instruções para a entrevista devem estar na formulação final, e serem obedecidas rigorosamente, para se ver se são ou não adequadas.

O questionário deve ser apresentado na forma final e a amostra (embora menor) deve ser obtida segundo o mesmo plano que gerará a amostra final. Os resultados do pré-teste são então tabulados para que se conheçam as limitações do instrumento. Isto incluirá a proporção de respostas do tipo "não sei", de questões difíceis, ambíguas e mal formuladas, a proporção de pessoas que recusam a entrevista, bem como os comentários feitos pelos respondentes sobre determinadas questões.

4.5 Levantamento do Perfil Socioeconômico dos Avicultores

Serão analisados, de maneira abrangente e tanto quanto possível, os dados e as informações coletadas sobre as características socioeconômicas da amostra selecionada. Os dados completos se encontram tabulados no Apêndice B.

4.5.1 Estado Civil

Este estrato revelou que a grande maioria dos produtores é casada, o que denota o caráter familiar da exploração agrícola da região.

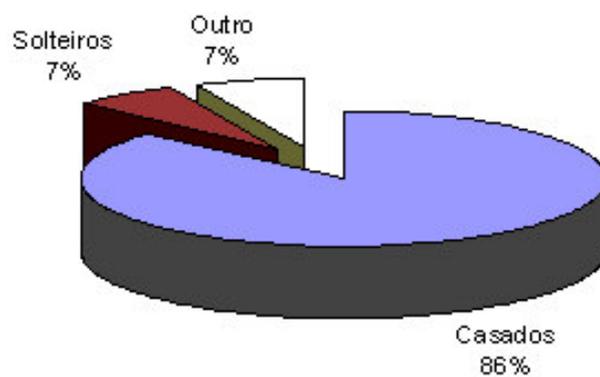


Figura 9: Estado Civil

De acordo com a pesquisa, verificou-se que 86,67% dos entrevistados são casados, 6,67% são solteiros e 6,67% possuem outro tipo de estado civil (viúvos, separados, etc).

4.5.2 Idade Média dos Avicultores

O estrato da idade revelou que a maioria absoluta dos entrevistados (93%), possui idade acima de 30 anos, mostra que ainda prevalece a figura do patriarca da família na condução dos negócios e no comando da propriedade.

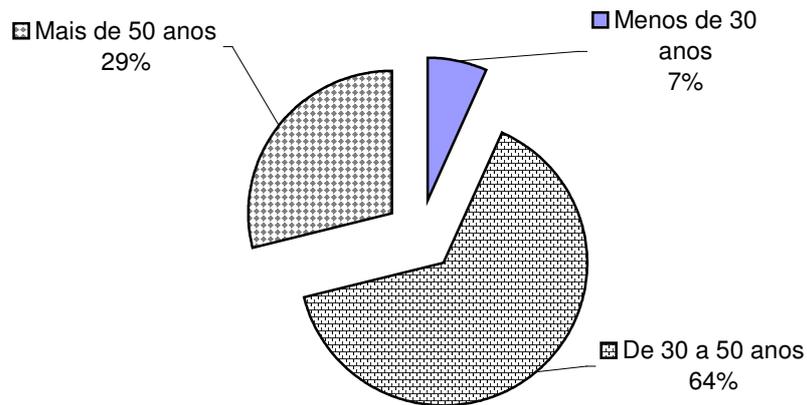


Figura 10: Idade Média dos Produtores

Observa-se uma distribuição variada de idade entre os produtores entrevistados, já que o número maior de produtores que se encontrava na faixa entre 30 a 50 anos era de 64% do total, vindo após com 29% dos entrevistados, a faixa de mais de 50 anos, restando somente 7% dos produtores com menos de 30 anos de idade.

4.5.3 Quantidade de Filhos por Família

Esta questão, procurou saber quantos filhos tinha o casal, independentemente se estavam ou não residindo na propriedade.

Quanto ao número de filhos, verificou-se 46% dos entrevistados possuem entre 3 e 5 filhos, e 47% possuem até 2 filhos. Somente 7% dos entrevistados possuem mais de 5 filhos.

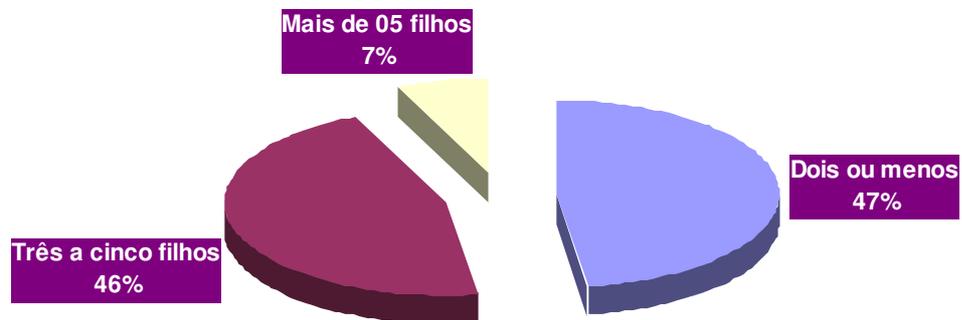


Figura 11: Quantidade de Filhos por Família

Quando comparada o crescimento do número de filhos das famílias do meio rural com o resto do Brasil, pode-se ver que são parecidas e estão em declínio, de 5 filhos por casal na década de 50, para menos de 3 na década de 90 (Figura 15).

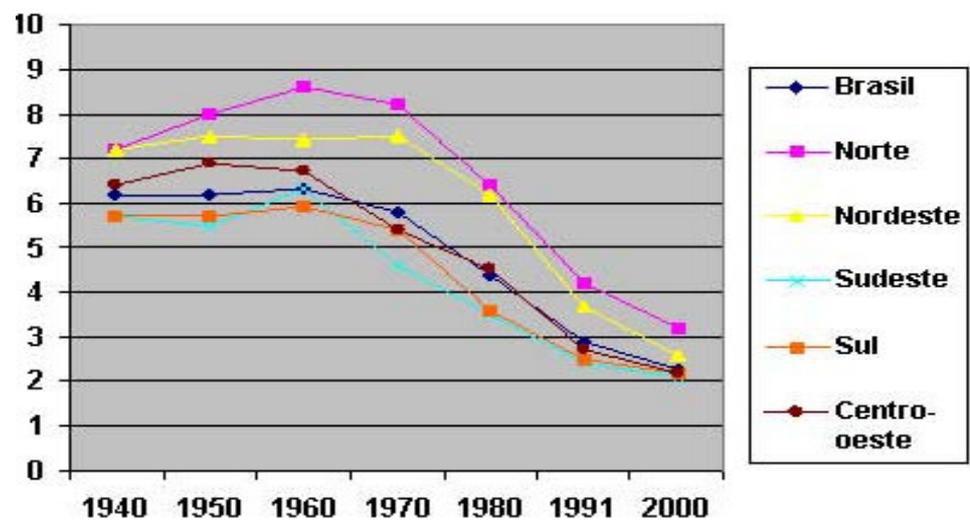


Figura 12: Número Médio de Filhos por Região do Brasil

Fonte: IBGE (2002). Disponível em <<http://www.ibge.gov.Br>>, acesso em 05 jan 2003.

4.5.5 Nível de Escolaridade

Nota-se que a maioria dos produtores (70%), possuem somente o primeiro grau completo ou incompleto. Quanto ao segundo grau e nível superior, verificou-se que 15% e 4% haviam freqüentado as classes escolares respectivamente.

A pesquisa ainda demonstrou, que somente 1% dos entrevistados era analfabeto.

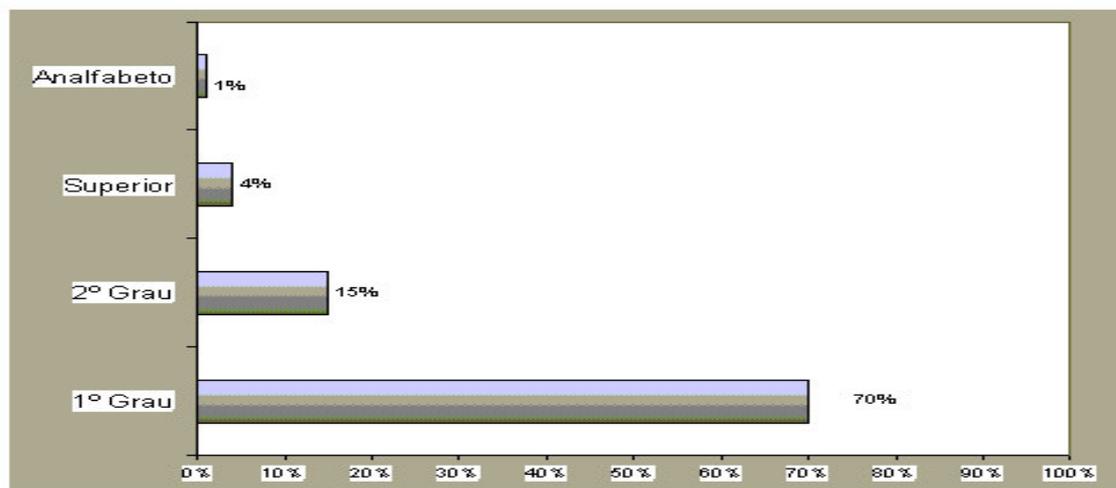


Figura 13: Nível de Escolaridade dos Produtores

O cruzamento dos dados de escolaridade e idade, mostra a nítida predominância dos responsáveis com escolaridade acima de sete anos, entre aqueles que são mais jovens, enquanto, os mais velhos raramente alcançam níveis de escolaridade acima de sete anos, e quase nunca acima de 10 anos.

Os resultados traçam um quadro muito preocupante: a educação é crítica para os ajustamentos que os responsáveis terão de promover para elevar a renda dos estabelecimentos e permanecer na atividade.

4.5.6 Tempo de Integração

O tempo de integração buscou verificar a experiência do produtor na atividade avícola, mesmo considerando contratos com outras empresas integradoras, feitos anteriormente.

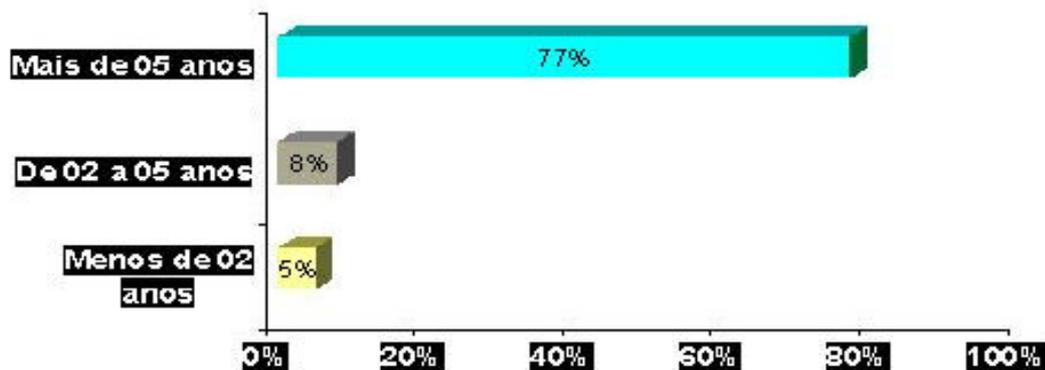


Figura 14: Tempo de Integração

Observa-se que, a grande maioria dos produtores (85%) está na atividade há mais de 5 anos, demonstrou também que, houve um baixo número de novos produtores entrantes na atividade, somente 6% entraram nos últimos 2 anos.

4.5.7 Endividamento dos Produtores

Procurou-se saber nesta pergunta, qual era a saúde financeira do produtor rural, medida pelo seu endividamento.



Figura 15: Percentual de Produtores com Financiamentos

Mais da metade dos entrevistados (51%), responderam que não possuem qualquer tipo de financiamento. O restante (49%), disseram ter algum tipo de dívida, podendo ser bancária ou com empresas fornecedoras de equipamentos. Destes, 18% dos produtores, ainda não pagaram as instalações do aviário e 19% além das instalações, também não quitaram os equipamentos. Somente 12% dos entrevistados possuem débitos referentes exclusivamente a equipamentos.

4.5.8 Origem Étnica dos Entrevistados

Como a região foi colonizada por agricultores de origem européia, que possuem tradição na criação de pequenos animais, procurou-se saber qual o percentual representativo de cada etnia.

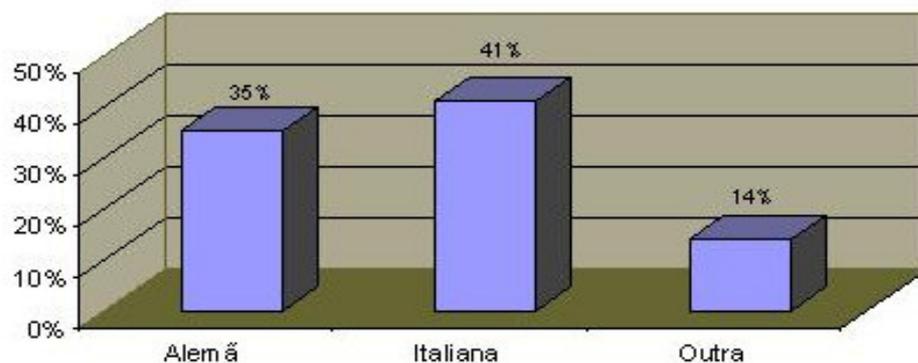


Figura 16: Origem Étnica

Do total dos entrevistados, verificou-se a predominância da colônia italiana com 41% do total da amostra, vindo em seguida os descendentes de alemães com 35%, sendo que somente 14% dos demais possuem outra descendência de nacionalidade.

4.5.9 Existência de Computador

O computador pode ser uma ferramenta de trabalho importante para o produtor, tanto para auxílio no gerenciamento da propriedade, como para tarefas interligadas ao aviário. Já existem tecnologias no mercado para automação de determinadas tarefas de rotina do aviário, como controle de temperatura ambiente, programação de funcionamento de equipamentos, transmissão de dados, etc.

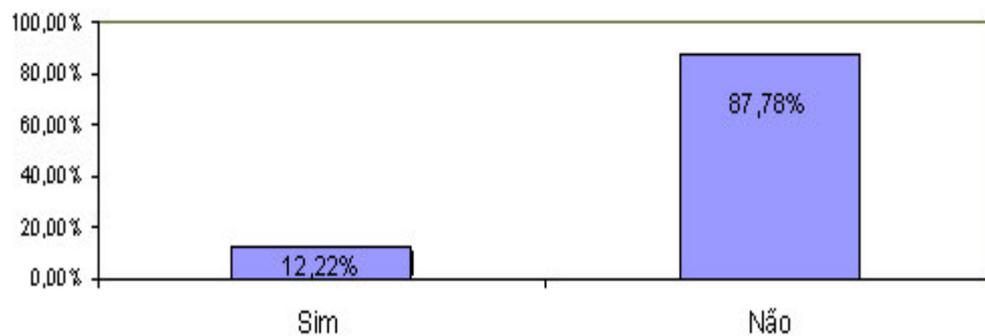


Figura 17: Percentual de Produtores que Possuem Computador em Casa

A era da informática ainda não está presente para 87,78% dos entrevistados, e somente 12,22% dizem possuir computador em casa.

Embora represente um número ainda pequeno, vislumbra-se para o futuro um grande crescimento nesta área, com o aparecimento de novos *softwares* de gestão integrada.

4.5.10 Outras Atividades Produtivas Desenvolvidas

Por força do Contrato de Parceria com a empresa integradora, motivada por questões sanitárias, produtor não poderá criar outros gêneros de aves em sua propriedade.

Fora esta restrição, inúmeras outras atividades econômicas são possíveis de serem trabalhadas. Pela ordem das respostas as mais importantes foram à agricultura (66,67%), a produção de leite (63,93%), e a pecuária de corte com 63,33% dos entrevistados. Denota-se a preocupação dos produtores na diversificação da produção, para não ficar atrelado a somente uma fonte de renda.

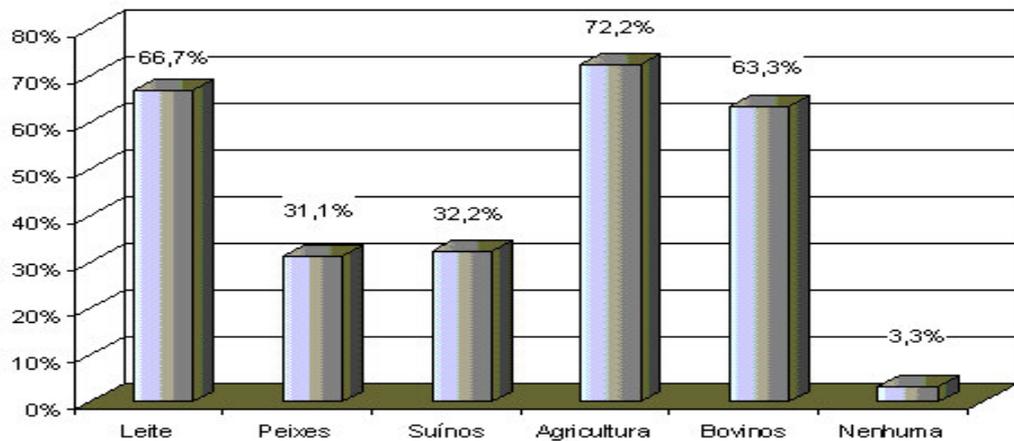


Figura 18: Outras Atividades Desenvolvidas na Propriedade

Percebe-se que a atividade da criação de frangos é muito importante nas receitas totais da propriedade, mas não é a única. Somente 3,3% dos entrevistados dizem não terem outra atividade na propriedade, o pode-se afirmar que a avicultura é um complemento da renda do produtor.

4.5.11 Interesse dos Filhos em Assumir a Propriedade

Esta questão foi formulada para identificar o interesse dos filhos em assumir a propriedade na eventual falta dos pais.

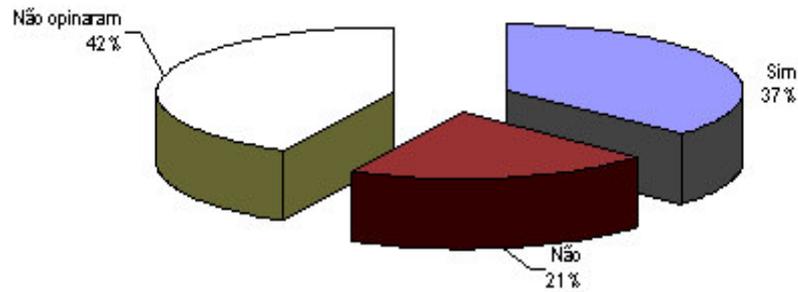


Figura : Interesse dos Filhos em Assumir a Propriedade

Do total de produtores entrevistados, 37% acreditavam que os filhos tinham interesse em assumir a propriedade no futuro, enquanto que, 21% acreditavam que os filhos não tinham interesse em assumi-la, e 42% preferiram não opinar, ou não tinham opinião formada a respeito.

4.5.12 Posse da Terra

Procurou-se saber nesta questão se produtor produzia em terras próprias ou arrendadas.

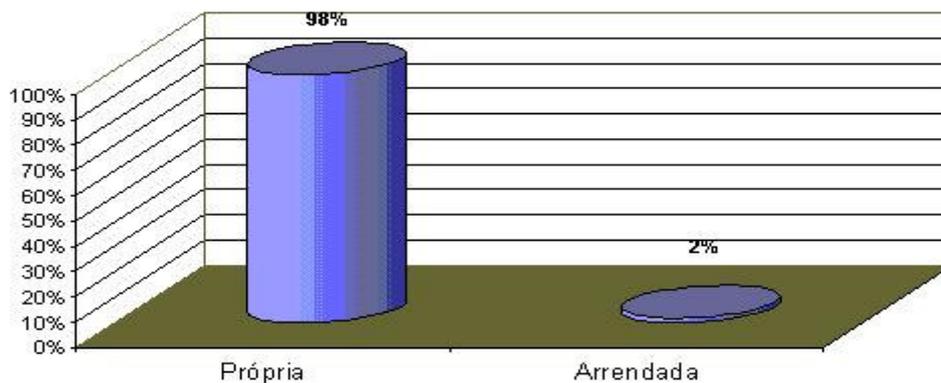


Figura 19: Posse da Terra

Verificou-se pelas respostas dos entrevistados, que 98% dos produtores eram os legítimos proprietários da terra e dela sobrevivem para o seu sustento e de seus familiares. Somente 2% dos entrevistados, são arrendatários.

4.5.13 Área Média das Propriedades

Pela estrutura fundiária da região, onde a empresa atua, verifica-se que a maioria das propriedades são formadas por pequenos e micro proprietários rurais, sendo 94,5% deles se situam na faixa de 1 a 50 hectares de terra. Destes, ainda verificou-se que 28,8% possuíam até 10 hectares de área, o que demonstra a grande importância social desta atividade para estes produtores.

Os chamados grande produtores, com área de terra ≥ 50 hectares, correspondem com somente 5,5% do total produzido.

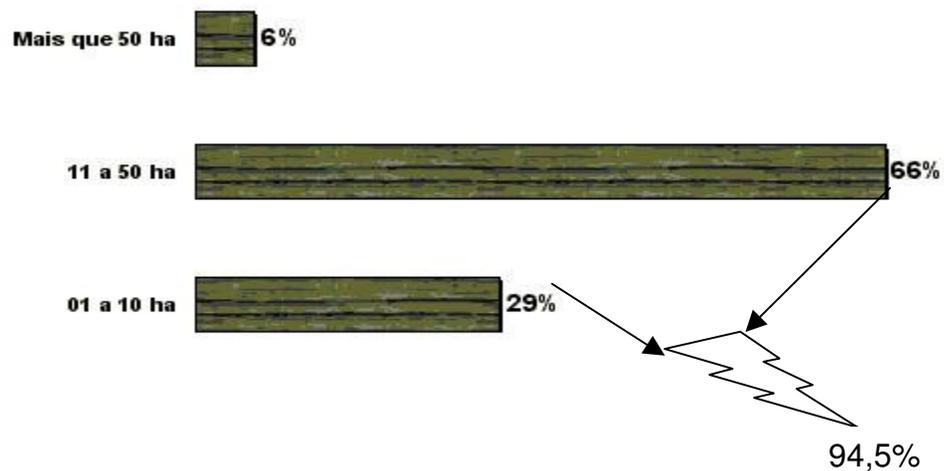


Figura 20: Tamanho Médio da Propriedade

4.5.14 Nível de Satisfação da Parceria

Como toda atividade econômica, a avicultura vem sofrendo devido ao abalo por sucessivas crises internas ou externas que a afetam diretamente. Buscou-se saber dos produtores qual satisfação no negócio, em meio a todas estas inseguranças vividas atualmente.

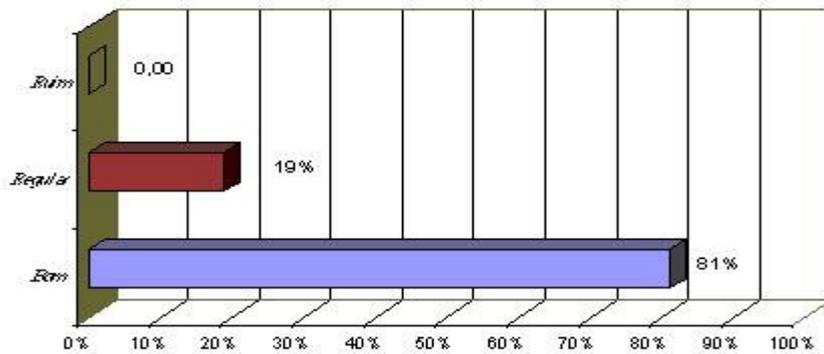


Figura 21: Nível de Satisfação com a Integração

Quanto ao nível de satisfação dos produtores, 81% deles estão plenamente satisfeitos com atividade de criação de frangos sob o regime de integração vertical. Para 19% dos produtores a atividade está sendo regular, e para nenhum dos entrevistados consideraram que estavam insatisfeitos a ponto de desistirem do negócio.

Estes dados merecem uma análise mais acurada. Por ser uma atividade que não vive de sazonalidade, a exemplo das safras agrícolas, a avicultura funciona com uma vertente de recursos ao produtor rural. A cada 35 dias ele recebe o valor da entrega de um lote de frangos, talvez resida aí a grande importância da atividade a ponto de registrar este altíssimo índice de satisfação com o negócio.

4.5.15 Horas de Trabalho Dedicadas ao Aviário

A criação de frangos é uma atividade que não exige elevado número de mão-de-obra, embora exija algum esforço físico e muita dedicação. Embora existam aviários com equipamentos automáticos, para arrazoamento e distribuição de água, para outros estas tarefas são feitas manualmente. Como esta questão da tecnologia não estava sendo avaliada, buscou-se o tempo médio depreendido pelo avicultor para cuidar do lote de frangos.

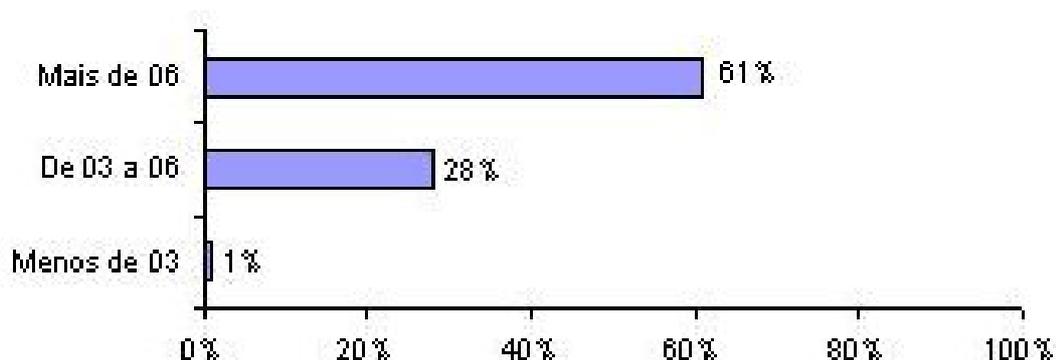


Figura 22: Horas de Trabalho Dedicadas à Atividade Avícola

Para 68% dos produtores, são necessárias de seis ou mais horas diárias, para dar conta dos trabalhos. Para 31% deles, são necessárias entre 3 a 6 horas diárias para fazer o mesmo serviço. Houve ainda uma pequena parcela de produtores que responderam que uma hora por dia é tempo suficiente para dar cabo aos serviços de manejo necessário.

4.5.16 Possui Empregado Externo

A atividade agrícola tem um grande potencial para contratação de mão-de-obra, mas muitas vezes o produtor não contrata devido aos riscos trabalhistas envolvidos. O empregado rural é a pessoa física que, em propriedade rural ou prédio rústico, presta serviços com continuidade a empregador rural, mediante dependência e salário.

O empregado rural tem que atender os mesmos requisitos já mencionados quanto ao empregado urbano para ser considerado empregado: ser pessoa física, prestar serviços de natureza contínua, mediante subordinação, pessoalmente e com pagamento de salário. Atendidos esses requisitos, o empregado rural também será segurado obrigatório da previdência social nessa condição.

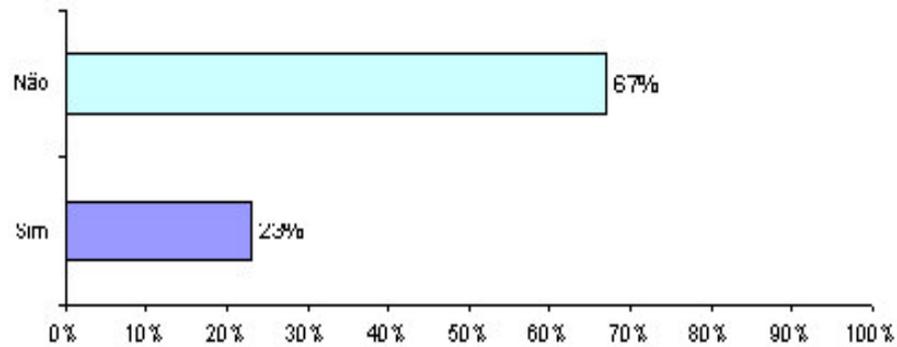


Figura 23: Utilização de Mão-de-Obra Externa

Com relação ao emprego da força de trabalho, constata-se que apenas 26% dos avicultores utilizam mão-de-obra externa à propriedade. O restante dos entrevistados (74%), dizem não terem nenhum empregado contratado e utilizam exclusivamente a mão-de-obra familiar na efetiva condução dos trabalhos, que são representados pelos maridos, esposas e filhos.

4.5.17 Proprietários de Linha Telefônica

O telefone definitivamente deixou de ser privilégio dos grandes centros, e já está ocupando seu lugar no campo.

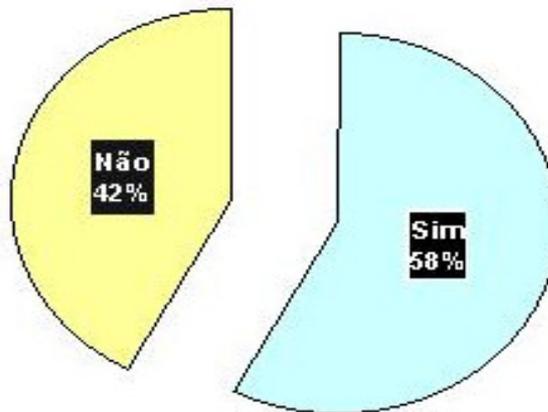


Figura 24: Proprietários de Linha Telefônica

Contrastando com o item 4.5.9, onde somente 12,2% possuem computador, a facilidade do uso do telefone já está disponível para 58% dos entrevistados, que dizem possuírem uma linha telefônica, o que vem a facilitar em muito a comunicação com a empresa integradora.

O telefone é uma importante ferramenta de comunicação de dados e informações acerca das condições gerais do lote, como sanidade e peso para abate. Além disto, já existem tecnologias avançadas disponíveis no mercado, que conjugadas ao computador que permitem o acesso remoto às informações gerais do lote em tempo real.

4.6 Análise dos Dados por Critério

A seguir serão analisados os sete critérios de excelência, de acordo com as respostas tabuladas dos questionários respondidos pelos produtores.

4.6.1 Critério Liderança

Nesta questão, foi solicitado ao avicultor responder, como está estruturado o sistema de liderança na propriedade, e como a família participa nas principais decisões relativas ao negócio.

Tabela 6: Critério Liderança

Item	Questão	Pontuação		
		Realizada	Possível	% Realizado
Sistema de Liderança	Sistema de tomada de decisões/compartilhamento das informações	27,47	30,00	91,56
Cultura da Excelência	Existe comprometimento/ética	28,98	30,00	96,61
Análise do Desempenho	Análise de problemas/comparações com vizinhos	23,18	30,00	77,28

Para 92% dos produtores as decisões são tomadas, após ampla discussão, com a participação de todos os membros da família. Conclui-se portanto, que existe uma democracia familiar nas tomadas de decisões relativas ao negócio na concepção dos produtores.

Quanto ao compartilhamento das informações, para 91,11% disseram que compartilham informações, com os demais membros da família. Para 95,33% dos produtores entrevistados, todos os membros da família são comprometidos pela busca dos melhores resultados. O comportamento ético interno e externo da propriedade é cultivado por 97,89% dos entrevistados.

Os problemas de maus resultados apresentados, 94% dos produtores, dizem fazer análises das causas decorrentes, e 60,56% dos entrevistados dizem trocar informações com os vizinhos sobre os números relativos ao negócio.

4.6.2 Critério Estratégias e Planos

Nesta questão, são tratados como são formuladas as estratégias e planos de crescimento do produtor, como são desdobradas em ações, e a forma de gerenciamento da propriedade.

Tabela 7: Critério Estratégias e Planos

Item	Questão	Pontuação		
		Realizada	Possível	% Realizado
Formulação de estratégias	Estudos de viabilidade para ampliação do negócio	26,38	30,00	87,94
Desdobramento das Estratégias	Construção de mais galpões	26,00	30,00	86,67
Planejamento da Medição de Desempenho	Gerenciamento da propriedade/Comunicação de desvios indicadores	24,66	30,00	82,22

Para 92,78% dos entrevistados, os novos investimentos são feitos a partir de estudos de viabilidade econômica, levando-se em conta as variáveis de mercado (juros, retorno sobre capital, etc.)

Perguntados sobre a construção de novos galpões, independentemente das origens dos recursos (próprios ou financiados), 83,11% responderam que estavam dispostos a ampliar o negócio. Para 86,67%, a construção de mais galpões para criação é vista com uma maneira de diminuir os gastos fixos e aumentar a produção em escala.

O gerenciamento da propriedade é feito de forma eficaz, para 72% dos produtores, e quando acontecem desvios, 92,44% dizem comunicar imediatamente à empresa integradora para ações imediatas de correção.

4.6.3 Critério Clientes e Sociedade

Neste critério foram tratados como as necessidades do cliente (abatedouro) são identificadas, analisadas, compreendidas e monitoradas? Como é identificado a importância relativa ou valor das necessidades para o cliente. Além disto, foi visto como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes a respeito das necessidades e dos produtos da organização.

Tabela 8: Critério Clientes e Sociedade

Item	Questão	Pontuação		
		Realizada	Possível	% Realizado
Imagem e Conhecimento do Mercado	Conhecimento das necessidades do abatedouro/Cliente final	21,95	30,00	73,17
Relacionamento com Clientes	Anomalias pós-carregamento/Canais comunicação com empresa	23,26	30,00	77,56
Interação com Sociedade	Adequação às normas ambientais/Reserva Legal da mata	20,71	30,00	69,06

Somente 68% dos avicultores dizem ter conhecimento das necessidades do abatedouro quanto a informações a cerca da qualidade requerida para industrialização, enquanto que, para 78,33% disseram conhecer os padrões de qualidade exigidos pelo cliente final no supermercado.

As anomalias ocorridas após o carregamento são conhecidas, somente para 57,67% dos integrados, ao passo que para 97,44% deles, dizem que os canais de comunicação com a empresa são acessíveis e eficazmente utilizados.

O destino dado aos frangos mortos está adequado para 60,78% dos produtores.

Quanto à reserva legal da mata, 77,33% dizem existir tal reserva na propriedade, e 89% preservam as matas ciliares e nascentes dos rios.

4.6.4 Critério Informações e Conhecimento

Neste critério foram tratados como é feita a gestão das informações da propriedade, principalmente as informações técnicas que são repassadas à empresa, referente ao peso/idade/sanidade do frango, procurando-se atender os seguintes quesitos:

- Como são asseguradas a integridade, atualização, e confidencialidade das informações?
- Os procedimentos e as tecnologias utilizadas estão de acordo com a recomendação técnica da empresa?

Tabela 9: Critério Informação e Conhecimento

Item	Questão	Pontuação		
		Realizada	Possível	% Realizado
Gestão das Informações	Confiabilidade/adequação dos métodos coleta	28,95	30,00	96,50
<i>Benchmarking</i>	Ganhos compatíveis com outras empresas/remuneração principal fator	25,20	30,00	84,00
Gestão do Capital Intelectual	Aceitação das inovações	28,23	30,00	94,11

Para 97,22% dos produtores, as informações repassadas à empresa referente ao peso médio e sanidade do lote são confiáveis e exatas. Ainda para 95,78%, os métodos de obtenção, das informações são feitos de acordo com padrões estabelecidos pela empresa. Aqui cabe uma ressalva: O produtor respondeu estas questões na presença do Técnico que lhe presta assistência, portanto este dado ficou prejudicado pelo constrangimento do mesmo em dar uma resposta negativa.

Os resultados obtidos com a entrega dos lotes são compatíveis com os produtores de outras empresas para 85,22% dos entrevistados, enquanto que, para 82,78%, a remuneração paga está sendo o principal fator para continuar com o contrato com a empresa.

As inovações e novas praticas de manejo são bem aceitas para 94,11% dos entrevistados.

4.6.5 Critério Pessoas

Neste critério buscou-se estudar como as pessoas envolvidas são estimuladas e valorizadas. Como são identificados e tratados os perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, e como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação da força de trabalho

Tabela 10: Critério Pessoas

Item	Questão	Pontuação		
		Realizada	Possível	% Realizado
Sistema de Trabalho	Estímulo a melhoria contínua	28,86	30,00	96,22
Capacitação e Desenvolvimento	Participação de Feiras, Seminários, etc.	15,33	30,00	51,11
Qualidade de Vida	Possui plano de saúde/participa da comunidade	15,01	30,00	50,06

Perguntados se todas as pessoas são estimuladas à melhoria contínua, 96,22% disseram que esta é uma preocupação constante, enquanto que, a prática de participar em seminários e feiras somente 51,11% dos produtores responderam terem este hábito em prol da reciclagem profissional.

Como os produtores cuidam de sua saúde: Somente 25,33% dos produtores possuem planos de saúde privados. Perguntados ainda sobre a vida em sociedade, 74,78% dizem participar ativamente de algum tipo de evento de cunho social.

4.6.6 Critério Processos

Diz respeito ao monitoramento dos indicadores de desempenho da integração, e ao cumprimento de orientações das práticas de manejo. Como são conduzidos os processos de apoio, aqui são considerados: limpeza, desinfecção de aviário,

controle de insetos, etc, e como os fornecedores são selecionados, para compra de equipamentos, maravalha, gás, etc.

Tabela 11: Critério Processos

Item	Questão	Pontuação		
		Possível	Realizada	% Realizado
Gestão de Processos relativos ao Produto	Monitoração de Indicadores FEP, conversão alimentar, mortalidade/cumprimento padrões técnicos	30,00	26,93	89,78
Gestão de Processos de Apoio	Limpeza/desinfecção, controle de insetos e roedores	20,00	18,97	94,89
Gestão de Processos Relativos a Fornecedores	Seleção de fornecedores x menor preço	20,00	15,27	76,39
Gestão Financeira	Compensação financeira/Cultura da poupança das sobras	20,00	12,60	63,00

Para 91,22% dos produtores, o monitoramento dos padrões técnicos é importante para maximizar os lucros. As recomendações técnicas são seguidas à risca para 88,33% dos avicultores, sendo que, a limpeza e desinfecção dos aviários são feitas de acordo com as orientações para 99,33% dos entrevistados. O controle de insetos e roedores é realizado de forma correta e eficaz para 90,44% dos produtores.

Os insumos usados no aviário são comprados de fornecedores que garantem a qualidade, para somente 59% dos produtores, enquanto que, os equipamentos são adquiridos seguindo a prioridade da qualidade, confiabilidade e segurança para 93,78%, ao invés da compra pelo menor preço.

Para 77,11% dos entrevistados, o lucro obtido com a entrega dos lotes é compensador, enquanto que, somente 48,89% dos avicultores conseguem guardar as economias em poupança.

4.6.7 Critério Resultados

Neste critério foram abordados:

- Como está o *status* do produtor, quanto ao indicativo fator de eficiência da produção (FEP), que é o índice que avalia a performance do lote;
- Quais os níveis de remuneração média atingida;
- O integrado é avaliado, na visão do Corpo Técnico da empresa que lhe presta assistência técnica.

Considera-se o integrado como fornecedor da matéria-prima para o frigorífico, (frango vivo), portanto a distância da propriedade, vai determinar o valor do frete, que influi no custo produção, onde são privilegiadas as propriedades que se localizam mais próximas da planta industrial.

Tabela 12: Critério Resultados

Item	Questão	Pontuação		
		Possível	Realizada	% Realizado
Resultados Relativos a Pessoas	O integrado na visão do Corpo Técnico	60,00	47,66	79,44
Resultados Relativos a Sociedade	Capacidade de relacionamento do integrado	40,00	32,88	82,22
Resultados dos Processos de Apoio	Instalações e equipamentos	60,00	45,86	76,44
Resultados relativos aos clientes e ao mercado	Histórico do Fator de Eficiência da Produção	100,00	61,00	61,00
Resultados financeiros	Média da remuneração alcançada	100,00	69,11	69,11
Resultados relativos aos fornecedores	Distância média da propriedade até a indústria	40,00	7,38	18,44
Resultados dos processos relativos ao produto	Índice de contusões e fraturas	60,00	19,13	31,89

O integrado, quando avaliado pelo técnico que lhe presta assistência, atingiu um percentual de 79,44% dos pontos válidos.

No item capacidade de relacionamento com a sociedade, os produtores atingiram 82,22% da pontuação possível, o que sugere que os integrados são pessoas ativas e bem vistas no seu *habitat* de convivência.

Quanto aos resultados dos processos de apoio e organizacionais, foram avaliados as condições gerais das instalações e equipamentos, atingindo um percentual de 76,44% dos pontos válidos.

Na questão que tratou dos resultados relativos ao fator de eficiência de produção (FEP), os produtores atingiram 61% da pontuação válida.

A média de remuneração alcançada atingiu 69,11% da pontuação válida.

A distância média da propriedade ao abatedouro, teve o pior desempenho entre todas as questões, atingindo somente 18,44% da pontuação possível.

O índice de fraturas e contusões também teve um desempenho ruim, conseguindo somente 31,89% dos pontos válidos.

4.7 Interpretação dos Resultados

Os dados a seguir serão interpretados, primeiramente na forma de grupos, representados pelos sete critérios de excelência elencados no capítulo 3. Posteriormente, será feita uma análise dos itens e subitens avaliados, conforme os resultados de maior relevância para o estudo.

4.7.1 Avaliação por Critério de Excelência

Como se pode ver na Figura 27, pela ordem apresentada, o critério **Liderança** atingiu um percentual de 88,5% dos pontos válidos, resultado que posiciona este critério como 2º lugar entre os demais. Em seguida, o critério **Estratégias e Planos**, atingiu 85,6% da pontuação ficando em 3º lugar por ordem de pontuação. O critério **Clientes e Sociedade**, atingindo 73,3% da pontuação ficando em 5º lugar. O critério **Informação e Conhecimento** com 91,5% dos pontos válidos ficou em 1º lugar, vindo a seguir o critério **Pessoas** com 65,8% ocupando a 6ª posição, e por fim, os critérios **Processos e Resultados** com 82% e 61,5%, ocupando o 4º e 7º lugares respectivamente.

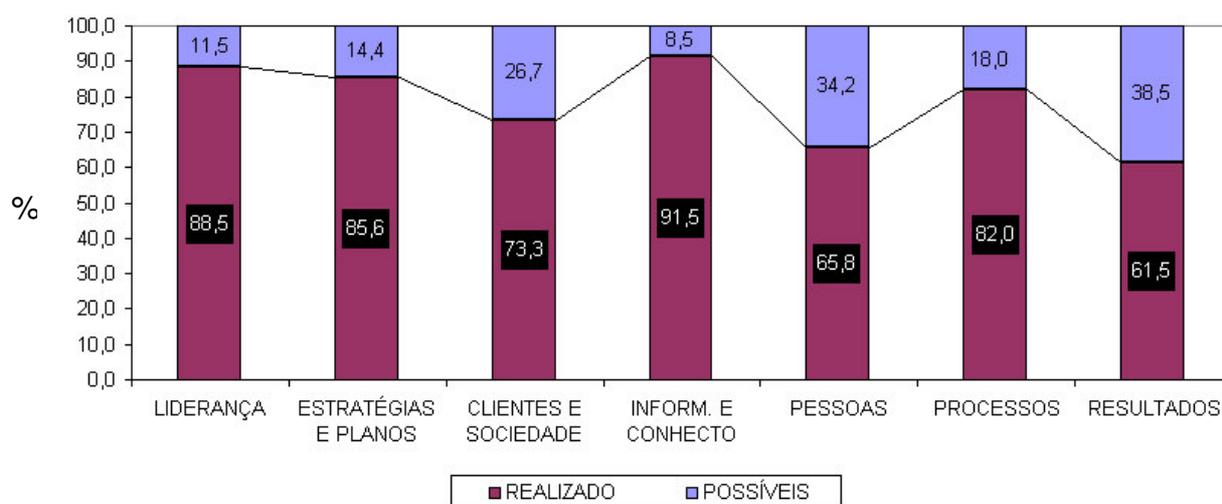


Figura 25: Avaliação por Critério de Excelência

4.7.2 Avaliação por Item

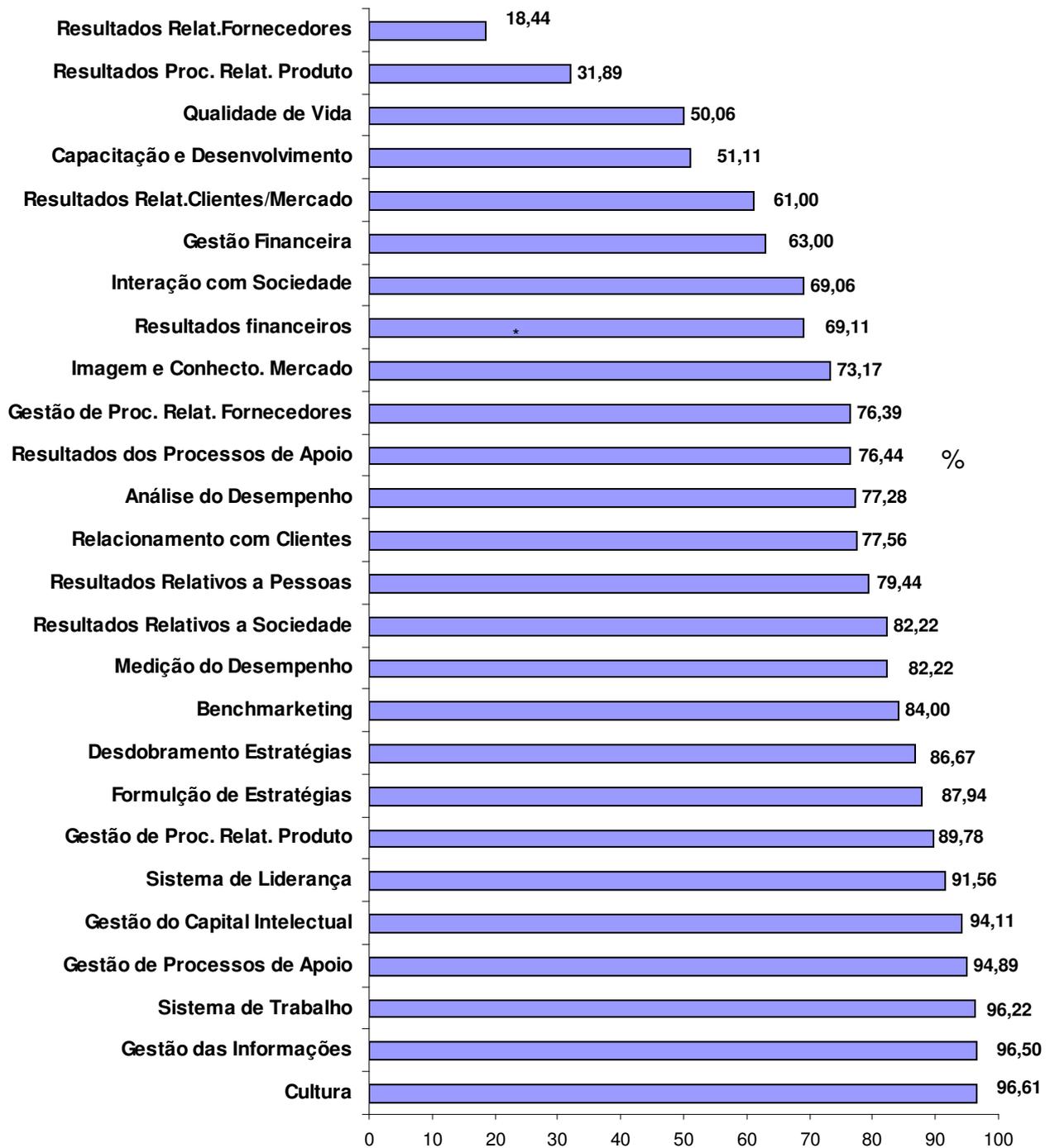


Figura 26: Gráfico da Avaliação por Item

4.7.3 Piores Resultados por Sub Item Avaliado

Serão avaliados os piores resultados por item avaliado, pela ordem de priorização de problemas a enfrentar.

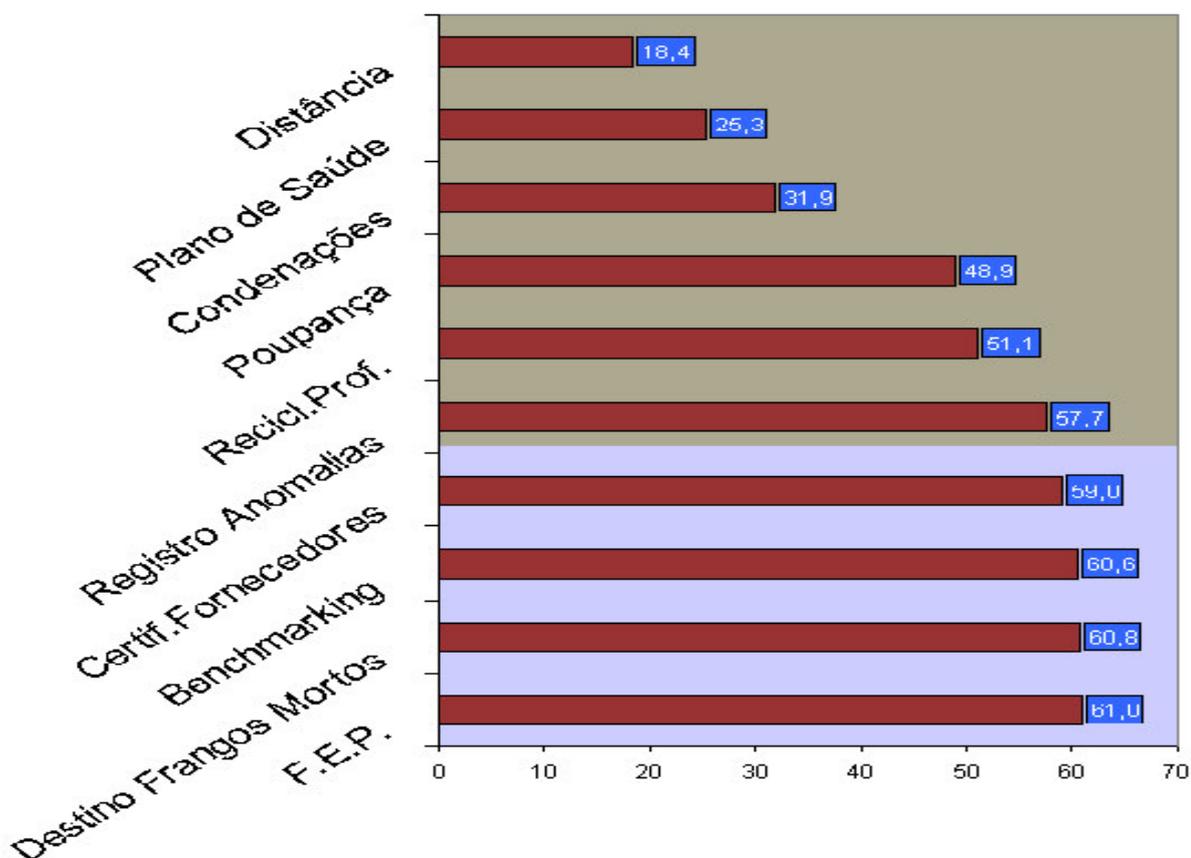


Figura 27: Piores Resultados por Item Avaliado

Distância da Propriedade

A concentração dos produtores num raio de ação de até 120 km, para os aviários mais distantes acaba acarretando um custo maior no transporte dos animais e nas entregas de rações. A empresa por sua vez, procura diminuir a distância média verificada hoje, que é de 79 km, para baixar os custos de transporte. Por este motivo, foi estabelecido que a distância ideal seria de 40 km, o que naturalmente fez

com que o resultados da maioria dos produtores fosse prejudicado, fazendo com que a soma global dos pontos atingisse somente 18,4% do total possível.

Plano de Saúde

Somente 25,3% dos entrevistados, disserem ter algum tipo de plano de saúde privado, embora para casos emergenciais os produtores podem contar com serviço previdenciários da rede Federal, já que os mesmos contribuem com 2,3% sobre todas as vendas de produtos agropecuários, a título de Funrural.

Condenações

Fazem parte das condenações totais, os animais que por motivos sanitários, são retirados da linha de abate pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF), e que não podem ser comercializados. Existe também a chamada de condenação parcial, que são os frangos que por motivo de manejo ou maus tratos no momento do carregamento e transporte sofrem algum tipo de contusão/fratura, sendo descartada somente a parte lesionada. Estas partes impróprias para o consumo são retiradas, e o restante é aproveitado. Como a Unidade de Cascavel, trabalha com um *mix* de produção voltado exclusivamente para o mercado externo, há a necessidade de se produzir o máximo possível de frangos inteiros, considerando um índice de condenações aceitável de $\leq 5\%$.

Os produtores atingiram somente 31,9% do total de pontos possíveis, o que demonstra que a empresa está muito aquém do desejado, deixando de cumprir suas metas de produção.

Poupança

A cultura de guardar as sobras na Poupança, parece não ser uma preocupação muito constante para os produtores. Somente 48,9% deles, disseram utilizar desta prática para guardar suas economias.

Reciclagem Profissional

Outra deficiência encontrada nos produtores, que pode ser atrelada ao baixo nível de escolaridade verificado, é a falta de preocupação quanto a profissionalização do negócio e a reciclagem profissional. Somente 51,1% deles, participam com alguma regularidade de feiras ou seminários, concernentes à sua atividade de negócio.

Registro de Anomalias

São consideradas anomalias, todo tipo de problema que venha causar prejuízos ao desenvolvimento do lote das aves, quer sejam por motivo de manejo, sanitário ou ambiental, e que requerem ações imediatas para serem sanadas. O resultado final do lote é influenciado diretamente por estes fatores, daí a sua importância no resultado financeiro ao produtor. Somente 57,7% da pontuação válida, foram obtidas nestas questões.

Certificação de Fornecedores

Para 59% dos entrevistados, estão buscando comprar insumos/equipamentos de fornecedores confiáveis, sob o ponto vista da qualidade dos produtos vendidos.

Benchmarking

Somente 60,6% dos produtores costumam comparar os resultados com seus vizinhos, ou produtores de outras empresas integradoras.

Destino aos Frangos Mortos

Os frangos que morrem durante a recria, normalmente cerca de 3% do total alojado, deve ser destinado a um local que não venha a causar problemas ambientais, ou à saúde pública. Dentro das soluções possíveis, e recomendáveis sob o ponto de vista técnico, existem: os aterros ou fossas sanitárias, a compostagem com a cama de aviário, e a criação de peixes (SEIFFERT, 2000, p.1).

Dentro destas alternativas viáveis, 60,8% dos produtores disseram estar se utilizando alguma delas, sendo que, existem ainda 39,2% dos produtores que ainda não estão dando um destino correto aos frangos mortos.

Fator de Eficiência da Produção (FEP)

O Fator de Eficiência de Produção, é um índice que indica a *performance* do lote de frangos, por meio de uma fórmula matemática, onde são considerados: conversão alimentar, a mortalidade e a idade do frango.

Serve como base para a remuneração do avicultor, é considerado o item de controle mais importante na avaliação do desempenho do produtor.

Os principais fatores que são determinantes de bons índices alcançados no FEP são: o manejo correto, e a sanidade dos animais, salvo condições extremamente adversas geradas pelo meio ambiente, que fogem do controle do produtor (intempéries).

Os resultados da pesquisa mostraram que somente 61% dos produtores alcançaram FEP acima de 160 pontos, o que se considerado com a média das demais empresas do ramo não são considerados ruins, mas ainda assim são passíveis de serem melhorados (vide anexo 4).

Tabela 13: Dados Comparativos do FEP das Empresas Avícolas - Jul/2002.

Empresa	FEP Apurado*
Sadia	145,43
Perdigão	137,57
Aurora	148,56
Chapecó Xaxim	140,06
Chapecó Cascavel	148,69

Fonte: Chapecó Alimentos (2002)

4.7.4 Melhores Resultados por Sub Item Avaliado

Como pode ser observado na Figura 30, a pergunta do sub item Controle de Insetos e Roedores, que fazia parte do Critério Gestão de Processos, ficou com a melhor colocação, 99,3% das respostas sendo positivas para esta questão.

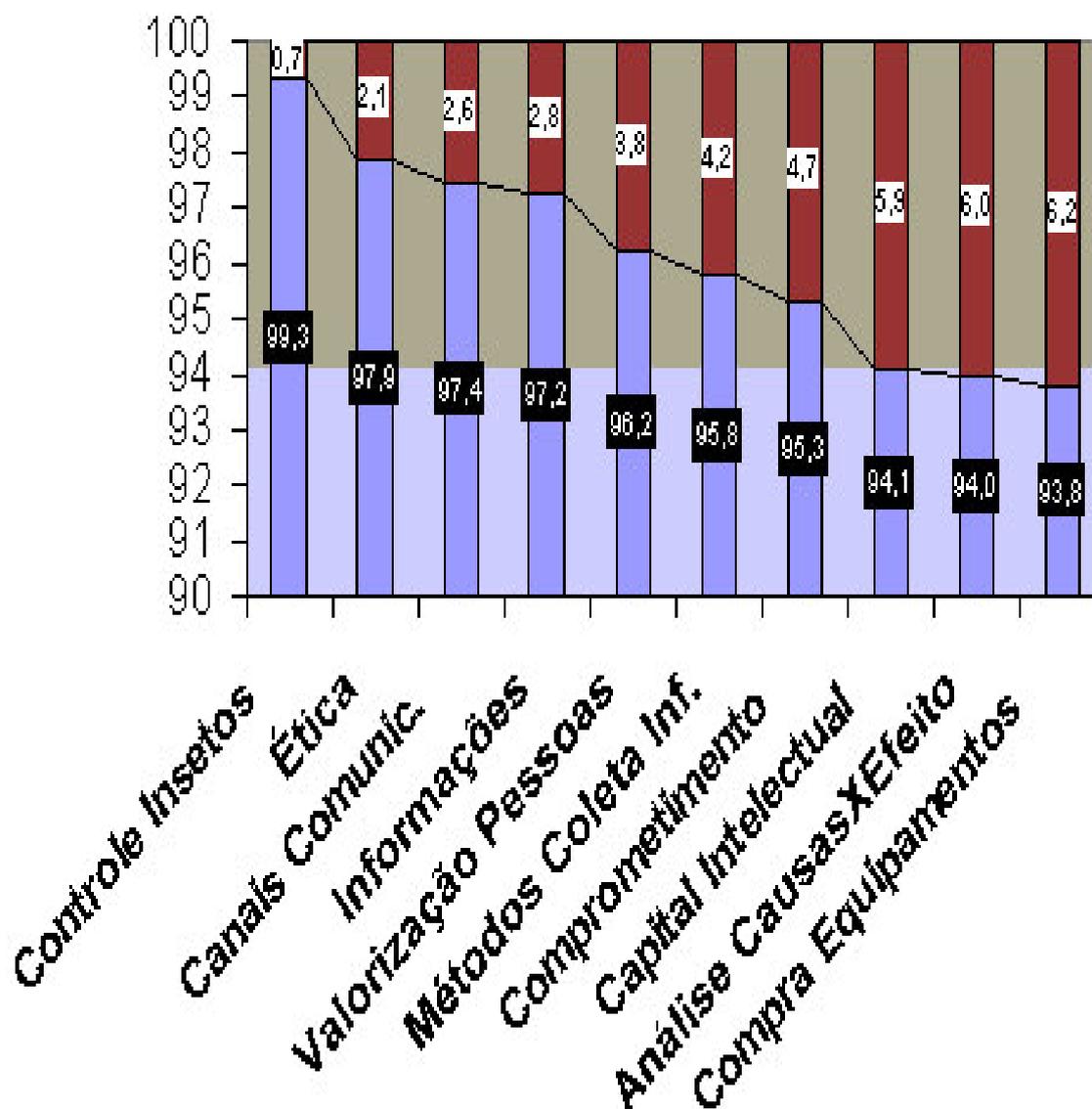


Figura 28: Melhores Resultados por Item Avaliado

4.7.5 Classificação Geral dos Produtores

O Quadro 10 apresenta a classificação geral dos produtores, e o enquadramento na faixa de pontuação correspondente, a partir do resultado apurado no questionário aplicado.

Quadro 10: Classificação dos Integrados por Faixa de Pontuação

Grupo	Quantidade Produtores	%	Estágio do Integrado
09	1	1,11	Excelente > Reconhecido como referencial de excelência em todas as áreas.
08	16	17,78	Resultados relevantes e relacionados à maioria dos enfoques, com tendências favoráveis em praticamente todos. Líder na maioria das áreas e referencial de excelência em algumas áreas.
07	48	53,33	Existe boa base para ampliar a disseminação dos enfoques. Resultados relevantes e relacionados à maioria dos enfoques implementados. Em algumas áreas pode ser líder do ramo ou referencial de excelência.
06	22	24,44	Sem deficiências significativas, disseminados na maioria das áreas e processos principais. Tendências favoráveis e bom desempenho para a maioria dos resultados relevantes para o sucesso.
05	2	2,22	Estágios iniciais em algumas áreas. Tendências favoráveis e desempenho similar às comparações pertinentes para alguns resultados relevantes.
04	1	1,11	Tendências favoráveis, porém em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes. Início de uso de informações comparativas pertinentes.

Como pode ser observado no quadro acima, mais da metade dos produtores (53,33%), foram enquadrados no grupo 7, que seria uma faixa mediana entre os dois extremos.

Existe ainda grande número deles, que estão situados nos três últimos grupos, que se somadas, totalizam 27,77%. Este pelotão necessita de melhorias em algumas áreas mais críticas para subirem de posição. Portanto, quase um terço dos produtores estudados estão abaixo do limite do grupo 7, que são os produtores que

apresentam os resultados, que pode-se dizer são os mais satisfatórios para a companhia.

Pode-se observar ainda que 18,89% dos produtores alcançaram as posições dos 1º e 2º, sendo que, apenas um produtor alcançou o grupo 1º. Daí conclui-se que existe um campo fértil para ser trabalhado em crescimento e melhoria dos resultados gerais.

Supondo-se que mais produtores galguem posições para o topo do quadro, todos saem ganhando com a otimização de resultados.

O gráfico seguir demonstra a distribuição normal dos produtores por grupos.

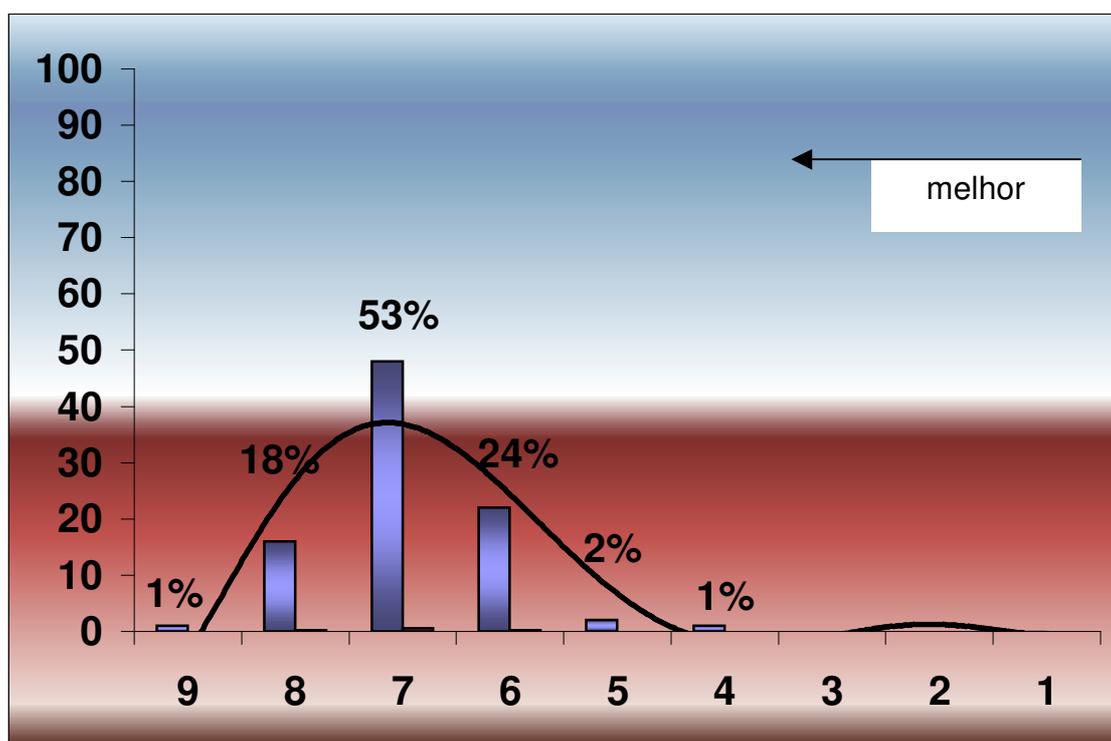


Figura 29: Gráfico da Distribuição Normal por Grupos de Integrados

A utilização do Aplicativo Excel® permitiu a compilação dos dados, de modo a criar vínculos das tabelas individuais dos produtores e transformá-las em gráficos específicos para cada produtor (Figura 30). O nome do produtor é selecionado na

barra de rolagem, e o seu gráfico correspondente aparece na tela, com a totalização dos resultados organizados nos sete Critérios de Excelência propostos.

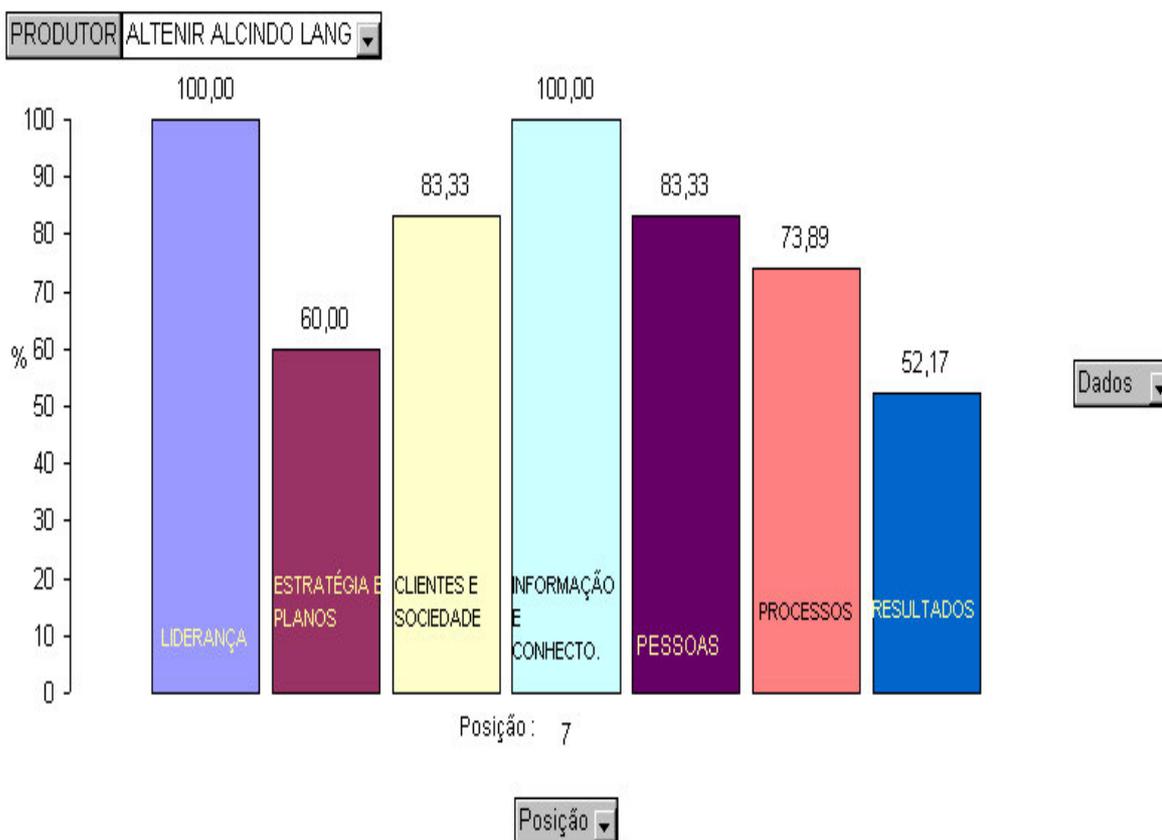


Figura 30: Gráfico Geral por Produtor

No caso do produtor em tela, pode-se dizer que, embora ele consiga 100% de aproveitamento nos Critérios “Liderança” e “Informação e Conhecimento”, necessariamente ele não consegue traduzir isto em resultados, já que neste critério, o produtor atingiu somente 52,17% dos pontos validos. Ainda assim, nota-se que ele atingiu a posição do grupo 7 da tabela de pontuação, a qual conforme enunciado no Quadro 10, caracteriza este produtor da seguinte forma:

- Existe boa base para ampliar a disseminação dos enfoques. Resultados relevantes e relacionados à maioria dos enfoques implementados. Em algumas áreas pode ser líder do ramo ou referencial de excelência.

4.8 Recomendações à Empresa

Os dados levantados neste trabalho de pesquisa, apesar de serem contraditórios em alguns pontos, em outros demonstram que existem algumas “ilhas de competências”. Cabe a empresa avaliar de forma isolada cada uma das deficiências encontradas e traçar um plano para enquadrar os produtores dentro dos padrões de excelência exigidos, sob risco de exclusão da atividade de grande número de criadores.

A baixa escolaridade encontrada pode ser um fator complicador para a melhoria dos padrões em curto prazo. Programas de incentivo à formação dos produtores podem ser implementados, bem como, promoção de treinamentos regulares, e adoção de cartilhas, são ferramentas que a empresa dispõe para melhorar o nível de informação dos produtores.

Um dado que chamou atenção que aspecto positivo, foi a grande aceitação do sistema de integração por parte dos produtores, com o índice de 86% dos entrevistados disse estar plenamente satisfeitos com os resultados, e estariam dispostos a construir mais galpões. Estes dados dão suporte à empresa para crescimento, em futuros planos de expansão do abate na região.

Os produtores demonstraram uma certa ignorância, quando perguntados sobre as necessidades do abatedouro/clientes. Esta questão poderia ser resolvida com a adoção de um programa de visita à fábrica e explanação dos problemas advindos do campo no processamento do frango. Verificou-se que os produtores não recebem *feedback* por parte da empresa, dos problemas ocorridos no abate, oriundos do campo, e que poderiam ser evitados por uma ação preventiva.

Na questão ambiental, os produtores poderiam dar um direcionamento mais adequado aos frangos mortos, e melhorar as receitas não operacionais da criação, adotando uma das opções tecnicamente viáveis para os frangos que morrem durante a criação dos mesmos, que são em média de 3% por lote.

A participação em feiras e seminários deveria ser mais bem explorada pelos criadores, com vista à reciclagem profissional e contato com novas tecnologias de produção.

Enfim, o modelo ora desenvolvido, mostrou-se como uma ferramenta de auxílio à melhoria dos resultados gerais do sistema de integração.

Pela sua facilidade de aplicação, os critérios de excelência podem ser alterados, quanto aos pesos das pontuações atribuídas, conforme a conveniência da empresa e adaptá-los para a avaliação mensal/anual dos produtores.

Com a adoção do modelo a empresa poderia criar premiações para os melhores integrados do mês/ano, estimulando todos os produtores à busca de melhores resultados, estimulando a competição sadia entre eles.

4.9 Considerações Finais

Este capítulo abordou a aplicação propriamente do modelo desenvolvido para a avaliação dos produtores.

Como pôde ser visto, o modelo atendeu plenamente os objetivos, qualificando os produtores dentro dos sete critérios de excelência propostos, e situando-os conforme o estágio de desenvolvimento de cada um, por grupos de produtores correspondentes.

O capítulo seguinte será destinado às conclusões e sugestões para futuros trabalhos acadêmicos.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

5.1 Considerações Preliminares

No capítulo a seguir serão feitas as conclusões finais, balizadas no atendimento dos objetivos gerais e específicos, propostos à realização deste trabalho de pesquisa.

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver um modelo de avaliação, para os produtores integrados de frango de corte, a partir de critérios múltiplos, que contemplassem não só os resultados financeiros do negócio, mas também outras variáveis, como as ambientais, tecnológicas, qualidade de vida, clientes e sociedade.

A construção do modelo de análise partiu do Prêmio Nacional da Qualidade, o que permitiu o mapeamento da estrutura das relações que se estabelecem no sistema agroindustrial avícola.

As conclusões delineadas, não têm o objetivo de desestimular o sistema de integração, mas sim contribuir para a melhoria das relações que se estabelecem entre as partes, pelo melhor conhecimento das necessidades mútuas, conseguindo-se assim, o aperfeiçoamento do sistema de produção integrada.

A análise do sistema de integração na produção de frangos de corte demonstrou ser um importante instrumento de desenvolvimento do setor agroindustrial, tanto para as agroindústrias, como para a agricultura familiar, que é sem dúvida, a maior beneficiada.

Por sua vez a agroindústria através da contratualização, obtém ganhos sensíveis em termos de qualidade molecular e sanitária do produto, de quantidade regular, previsível e dentro de prazos preestabelecidos. Assim, a empresa pode mais facilmente adaptar-se às novas exigências do mercado, como padronização, sofisticação, diversidade, sincronismo, rapidez, pontualidade e volatilidade do consumo. Ao mesmo tempo, o industrial livra-se dos pesados investimentos em terra e instalações, inerentes à produção rural, da legislação trabalhista referente aos salários e encargos incidentes, bem como, dos caprichos da natureza e os riscos daí

decorrentes. Como concluiu Dalla Costa, *apud* Silva (2002, p.06), se a integração é um bom negócio para os 250.000 integrados do sul, é um melhor negócio ainda para as empresas agroindustriais.

O papel da produção agrícola através de contratos de integração viabiliza a pequena propriedade agrícola, trazendo alternativas à fixação do homem ao campo, na medida que diminui ou até elimina os riscos associados à atividade, já que o sistema oferece segurança, estabilidade e continuidade, além do produtor não ter a preocupações com transporte, mercados, etc.

Os dados decorrentes deste trabalho de pesquisa corroboram as inúmeras críticas atribuídas ao sistema, de que o mesmo privilegia somente a empresa em detrimento ao elo mais fraco da corrente que é o produtor. A grande maioria dos produtores entrevistados (81%), demonstrou estar satisfeita com a integração, e quando perguntados sobre a ampliação do negócio, 86,67% disseram que estariam dispostos a expandir a criação com a construção de novos galpões para criação.

Os dados apresentados são inequívocos, de que a parceria estabelecida vem dando certo, que pode ser atestada pela melhoria da qualidade de vida dos integrados, conforme números apresentados no levantamento socioeconômico. Mais de 58% dos entrevistados possuem telefone em casa, 98% dos produtores produzem em terras próprias.

A produção de aves requer altas inversões de capital em galpões e equipamentos. Para construção de um galpão padrão exigido pela empresa, para a produção de 14.000 aves, o agricultor deve investir mais de R\$ 80.000,00, conforme orçamentos apresentados abaixo:

- Instalações aviário padrão 100 m. X 12 m.....R\$ 40.00,00
(CHAPECÓ, 2001, p. 9), vide anexo B.
- Equipamentos (comedouros, bebedouros, cortinas, etc.),..... R\$ 41.472,37
(AGROMARAU, 2001, p.02), vide anexo C.

Tendo em vista os diversos aspectos que envolvem o sistema de produção através de contratos de integração, a capitalização do setor agrícola, particularmente o pequeno produtor (94,5% dos entrevistados possuem até área de até 50 ha), a

modernização que a atividade requer, a verticalização da agricultura, ligada diretamente à agroindústria, e o novo papel atribuído à mão-de-obra familiar, o sistema vem a contribuir para fixação do homem ao campo, e oferecer uma expectativa de futuro aos seus filhos e sucessores, na permanência dos mesmos no campo e na manutenção da atividade.

A estratégia de funcionamento do sistema é muito simples. Existe uma congruência de fatores que levam à lógica do sistema. As empresas ao liberarem para o produtor o estágio da criação e engorda dos animais, ficam livres da necessidade de fazerem os vultuosos investimentos que são necessários à construção dos galpões.

Outra vantagem que se estabelece para a empresa, é que ela pode dedicar as atenções às fases mais importantes do processo, que são o abate, e a industrialização e distribuição da carne.

5.2 Conclusões

A avicultura de corte no Brasil, devido ao crescente avanço tecnológico, tem apresentado um dos maiores aumentos de produção e produtividade, dentro do setor agropecuário, colocando a avicultura brasileira entre as mais desenvolvidas do mundo.

Um dos principais fatores responsáveis por este desempenho foi a rápida absorção dos avanços tecnológicos alcançados por países de avicultura desenvolvida, por meio da importação de linhagens de alta produtividade que, aliada a um manejo eficiente, permitiu melhor conversão alimentar e maior ganho de peso diário, diminuindo de forma significativa o tempo de engorda das aves.

O avanço tecnológico na produção avícola foi acompanhado por uma reestruturação do sistema produtivo, que entre outras mudanças proporcionadas ao meio rural, alterou a forma de produção, integrando-a verticalmente através de contratos.

Longe de esgotar o assunto, o estudo deu um importante passo no sentido de estreitar as relações entre a empresa e os produtores integrados, permitindo também uma melhor compreensão das expectativas de ambos os agentes envolvidos no processo.

A forma organizada de produção de frangos por contrato de integração se constitui em um importante indicador de concentração do capital do segmento agroindustrial, com altos investimentos na propriedade rural, na modernização da avicultura e da vinculação dos produtores diretamente com a agroindústria.

O presente trabalho de pesquisa propôs como objetivo geral criar um sistema de avaliação dos integrados contratualizados que possuem aviário padrão de 1200 metros quadrados e como objetivos específicos foram traçados os seguintes tópicos:

5.2.1 Descrição do processo de integração na avicultura

Como pôde ser visto na fundamentação teórica, há uma clara divisão de responsabilidades na cadeia de produção do frango de corte sob o regime de integração. Cada agente deve fazer a sua parte de forma correta, para o bom andamento da parceria.

Ficou patente pelas respostas dos questionários, que o sistema vem contribuindo para a melhoria das condições gerais de vida dos produtores. Nem os altos investimentos requeridos para a construção dos galpões e equipamentos, amedrontam os produtores, que se sentem estimulados a expandir a criação.

Ao contrário da agricultura tradicional, o sistema oferece ao produtor integrado mais segurança, estabilidade e garantia de continuidade, com a redução do risco com transporte, comercialização, intempéries que são próprias da atividade agrícola.

5.2.2 Entendimento do funcionamento do sistema de integração e as relações contratuais entre a empresa e o criador

Do ponto de vista liberal, a integração é uma relação contratual eticamente idônea. Envolve duas personalidades jurídicas autônomas que, por seu livre-arbítrio, decidem selar entre si um contrato de parceria.

Este trabalho pretendeu compreender as relações existentes entre o processo de contratualização dos produtores rurais – notadamente os avicultores. Entendendo a relação contratual, enquanto uma interação contraditória, que envolve simultaneamente cooperação, disputa e conflito, mas onde a agroindústria possui uma larga soberania, discutiu-se a complexidade desta relação, suas vantagens e desvantagens.

5.2.3 Elaboração do levantamento sócio-econômico do produtor integrado

O levantamento do perfil socioeconômico, dentre outras questões mostrou quem são, e como vivem os avicultores, como está a satisfação com o sistema de integração, quais as atividades desenvolvidas na propriedade, o tempo de trabalho depreendido ao aviário, o interesse dos filhos na sucessão da atividade agrícola.

5.2.4 Identificação dos pontos fortes e pontos fracos da relação estabelecida

O trabalho demonstrou que o prestígio dos contratualizados decorre de vantagens, relativas, mas reais, que eles têm ao ingressarem no sistema, que os tornam empresários rurais.

São percebidos como vantagens pelos agricultores a redução dos riscos, as garantias de colocação dos produtos no mercado, o acesso ao crédito, as inovações, a assistência técnica e a formação profissional. Desta forma, o indivíduo busca na integração a manutenção do seu patrimônio familiar e da sua condição de agricultor: a unidade do núcleo familiar, um código ético, religioso e moral, a propriedade da terra e o trabalho agrícola independente (mesmo que formalmente).

Dentre as características positivas do sistema, destaca-se ainda o caráter familiar da exploração, a divisão do trabalho no interior da família, a possibilidade da diversificação de culturas, o uso de tecnologias tradicionais, e a solidariedade dos vizinhos (no apanha das aves).

Os principais problemas na relação com a agroindústria – pode-se citar a perda de autonomia, o risco da não renovação do contrato, o aumento da jornada de trabalho, o baixo retorno do alto capital investido, mesmo assim, a maioria dos criadores prefere a condição "privilegiada" de contratualizados.

Do ponto de vista dos integrados, a principal ameaça que paira sobre as suas cabeças é a possibilidade de, a qualquer momento, serem excluídos da integração. Ao mesmo tempo em que é possível haver a premiação dos melhores, na outra ponta a empresa reserva-se o direito de, unilateralmente, não renovar o contrato de integração. Aos “bons” os louros, aos “maus” a punição.

5.2.5 Criação de um modelo de avaliação dos integrados, baseado no PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade).

O Prêmio Nacional da Qualidade surgiu em no início da década de 1990, para promover um reconhecimento na forma de troféu, às empresas que se destacam na gestão da qualidade de seus processos e produtos.

O Prêmio Nacional da Qualidade foi baseado em critérios de excelência, que se constituem num modelo de gestão adotado por inúmeras empresas de “Classe Mundial”. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho. Em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande. Neste aspecto, foi possível adaptá-lo para o caso dos produtores integrados com sucesso, permitindo alcançar plenamente o objetivo inicial proposto.

5.2.6 Aplicação do modelo de avaliação

A aplicação do modelo foi efetivada, permitindo a classificação dos produtores, por grupos, conforme a pontuação obtida com as respostas ao questionário aplicado.

Assim, foi possível enquadrar os produtores dentre os diferentes estágios de desenvolvimento em que se encontram, e identificar os pontos fortes e pontos fracos de cada um deles.

Da parte das empresas, percebe-se uma disposição de manter e aprofundar este modelo de integração. Cada vez mais eles cobram do produtor maior produção e produtividade, obtendo ganhos de escala.

O objetivo é sempre produzir mais e melhor com menos integrados. Ao mesmo tempo, as integradoras iniciam um movimento de expansão por unidade, com vistas aos ganhos de escala e produtividade.

O presente modelo foi desenvolvido para classificar os produtores, mas não com o objetivo de marginalizar os menos eficientes, mas sim a partir da identificação das deficiências dos mesmos, elevá-los ao nível dos demais.

5.2.7 Identificação das possibilidades de melhoria de desempenho do sistema

A aplicação do modelo identificou inúmeras possibilidades de melhoria de desempenho do sistema, na medida em que permite traçar objetivos ou metas para os diferentes critérios. Estas metas podem ser alteradas de acordo com as conveniências da empresa, conforme o caso, buscando os níveis ótimos de competitividade no mercado.

Por se tratar de um modelo dinâmico, pode-se adaptá-lo facilmente para outros casos. Por exemplo, caso queira-se dar ênfase no critério resultados, adota-se um peso maior no cômputo das respostas para este quesito, e assim por diante para os demais critérios.

Concluindo, pode-se dizer que a validação do modelo ficou plenamente comprovada, com o atendimento a todos os objetivos propostos no item 1.2 deste trabalho, de tal modo que, o modelo ora proposto pode ser empregado ou adaptado às diversas situações na pecuária.

5.3 Contribuições

As contribuições para o aluno e para a empresa foram importantes na medida que conhecendo melhor os principais clamores dos produtores, pode-se atuar nas causas decorrentes e propor mudanças para melhorar as relações entre as partes. Embora o sistema integração, de forma geral já estar consolidado, e cumprir sua função social de gerar emprego, renda e fixar o homem ao campo, ainda é possível melhorá-lo ainda mais. Cabe à empresa como agente determinante do negócio, o desafio de buscar as soluções para os problemas levantados com vistas a melhorar os resultados e preencher as lacunas levantadas no decorrer deste trabalho de pesquisa. A partir do momento em que otimizam os recursos produtivos, pode ser possível, com o ganho de produtividade, pagar mais ao produtor, sem que isto constitua num ônus à empresa.

5.4 Sugestões

Estudos futuros podem ser desenvolvidos no sentido de aumentar a abrangência do sistema proposto para outros segmentos produtivos, ou mesmo para utilização como ferramenta de avaliação, conjugada ao *software* de gestão existente na companhia.

Por se tratar de um modelo abrangente, torna possível sua utilização em outros segmentos do setor agroindustrial, como criação de suínos, bovinocultura de corte e leite, etc.

REFERÊNCIAS

Obras Citadas

ABEF *On Line*. **Consumo da carne de frango** – série anual. Disponível em: <<http://www.abef.com.br>>. acesso em: 10 dez. 2002.

AGROPOLOS, Uma Proposta Metodológica. Brasília: ABIPTI, 1999. 364p.

ALTMANN, Rubens. **A Agricultura familiar e os contratos**: reflexões sobre os contratos de integração, a concentração da produção e a seleção de produtores. Porto Alegre: Palloti, 1997. 112p.

ALVES, Rosangela C. **A comunicação entre Integradora e Integrados**: O caso da Agroindústria suinícola no Meio-Oeste Catarinense. 1999. 142 f.. Tese (Curso de Extensão Rural) UFV, Viçosa, MG.

ALVES, Eloy Filho. **O Processo de Produção Avícola**: Historia e Transformações. 1996. 215f.. Tese (Doutorado em Filosofia, Letras e Ciências Humanas), USP, São Paulo.

AMOP. **Plano de Desenvolvimento Regional**. Curitiba, 2000. 171p.

APA. **Produção Mundial de Carne de Frango**. Disponível em <http://www.apa.com.br/framestat.htm>. Acesso em: 05 jan.2003.

ARAUJO, M.ária P. **Rentabilidade da Produção de frango de corte sob contratos de integração vertical em Minas Gerais**. 1996. 133f. Dissertação (Mestrado Economia Aplicada) ESALQ, Piracicaba.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1998. 102p.

BELATTO, D. **Cadeias Agroalimentares e Agropecuária Integrada ou de contrato**: Contexto e educação. Produção científica. Unijuí, RS, v.1, n.1, p.66-73, 1986. Resenha.

CANEVER, M. D. **A cadeia produtiva de frango de corte no Brasil e na Argentina**. Concórdia: CNPSA, 1997. 150p. (Documentos 45)

DALLA COSTA, Armando J. **O grupo Sadia e a produção integrada**: o lugar do agricultor no complexo agroindustrial. 1993. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) UFPR, Curitiba.

CEAG-SC. **Análise do Sistema de Integração agroindustrial e suínos e aves em Santa Catarina**. Versão Preliminar. Florianópolis, 1978. Relatório. Mimeografado.

- FONTANA, Attilio. **História da minha vida**. Petrópolis: Vozes, 1980. 278p.
- FUNDAÇÃO NACIONAL PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência PNQ 2002**. São Paulo, 2002. 68p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995. 207p.
- IBGE. **Censo 1996**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: 05 dez. 2002.
- KAGEYAMA, A. **O novo padrão agrícola brasileiro: Dos complexos rurais aos complexos agroindustriais**. Brasília, Serie IPEA 127, p.113-223. 1996.
- KAUTSKY, Karl. **A questão agrária**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 401p.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing** : edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p
- MEURER, Elmar. **Cai receita dos avicultores catarinenses**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 18 set. 2001. Agronegócios, p. 14.
- NORONHA, J. F. **O Sistema de avaliação econômica de projetos agropecuários na política de crédito rural**. 1982. 120f.. Tese (Escola Superior de Agricultura) USP, Piracicaba.
- OLIVEIRA, Tânia M. V. **Amostragem não probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas**. Disponível em http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm Acesso em: 05 jul. 2002.
- ORICOLLI, Silvio. **Bem conduzido frango melhora receita no campo**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 15 out. 2001. Suplemento Paraná, p. 1.
- PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campos, 1993. 897p.
- RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SILVA, Heller. O. **A organização sindical dos produtores rurais integrados à agroindústria: representações dos avicultores e suinocultores do Paraná**. Disponível em :< <http://sindicalismo.pessoal.bridge.com.br/98GT1833.doc>>. Acesso em: 05 dez. 2002.
- SIMPÓSIO SOBRE RESÍDUOS DA PRODUÇÃO AVÍCOLA. 2000. Concórdia, EMBRAPA, 1996. 20p.
- SORJ, B. **Camponeses e Agroindústrias: Transformação social e representação política na avicultura Brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 180p.

SOUZA, José P. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: A ótica do distribuidor.** 1999. 136f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992. 175p.

WEBTRADER. **Infocentro Ações.** Disponível em <http://www.webtrader.com.br>
Acesso em: 04 fev. 2003.

WILKINSON, John. **Integração regional e o setor agroalimentar nos países do Mercosul: a produção familiar na encruzilhada.** Porto Alegre: Ensaio FEE, 1996. p. 155-184). Ensaio.

UBA . Disponível em < <http://www.uba.org.br/> > Acesso em: 11/ dez. 2002.

VALOR 1000: **Maiores Empresas e as Campeãs por Setor.** São Paulo. Valor Econômico S.A. Set. 2002. Suplemento.

Obras Consultadas

AVIPAR: **Avicultura de corte no Paraná.** Curitiba. 2002. Folder

CANEVER, M. D. **Custos de produção do frango de corte no Brasil e na Argentina.** Concórdia: CNPSA, 1996. 37p.

HELFAND, Steven M; REZENDE, Gervazio C. **Mudanças da distribuição espacial da produção de grãos, aves e suínos no Brasil: O papel do Centro-Oeste.** Rio de Janeiro: 1998. IPEA, 38p.

IVEY, Frank, J. **Desenvolvimento e aplicação de modelos de crescimento de frangos de corte.** Simpósio Internacional ACAV, 1º, Concórdia, 1999. p.22-35.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Relato Setorial: Avicultura.** Rio de Janeiro, 1995. 42p.

SOMMER, Simone. **Uma metodologia para avaliação e melhoria do processo de gestão da qualidade nas empresas.** 1999. 67p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROCKENBACK, Osvaldo C. **Programa de pesquisa em sistemas integrados de produção para pequenas propriedades.** Florianópolis: EMPASC, 1982. 38p.

Apêndice A: Questionário Aplicado

Apêndice B: Tábua de Respostas do Perfil Socioeconômico dos Produtores

Estado Civil	Casados 78	Solteiros 6	Outro 6		
Idade	Menos de 30 anos 6	De 30 a 50 anos 58	Mais de 50 anos 26		
Quantidade de Filhos	Dois ou menos 43	Três a cinco filhos 41	Mais de 05 filhos 6		
Escolaridade	1º Grau 70	2º Grau 15	Superior 4	Analfabeto 1	
Tempo de Integração	Menos de 02 anos 5	De 02 a 05 anos 8	Mais de 05 anos 77		
Possui Financiamento	Aviário 16	Equipamento 11	Ambos 17	Nenhum 46	
Etnia	Alemã 35	Italiana 41	Outra 14		
Possui Computador	Sim 11	Não 79			
Outras Atividades	Leite 60	Peixes 28	Suínos 29	Agricultura 65	Bovinos 57
Interesse dos Filhos em assumir a Propriedade	Sim 33	Não 19	Não opinaram 38		
Terra	Própria 88	Arrendada 2			
Área Total	01 a 10 ha 26	11 a 50 ha 59	≥ 50 ha 5		
Satisfação	Bom 73	Regular 17	Ruim 0		
Tempo de Integração	Até 03 anos 1	De 03 a 06 anos 28	≥ 06 anos 61		
Possui Empregado	Sim 23	Não 67			
Possui Telefone	Sim 52	Não 38			

Apêndice C: Tabela Geral da Pontuação por Item Avaliado

Item	Pontuação		
	Possível	Realizada	% Realizado
Cultura da excelência	2700	2608,5	96,61
Gestão das Informações	2700	2605,5	96,50
Sistema de Trabalho	2700	2598	96,22
Gestão de Processos de Apoio	1800	1708	94,89
Gestão do Capital Intelectual	2700	2541	94,11
Sistema de Liderança	2700	2472	91,56
Gestão de Processos Relativo Produto	2700	2424	89,78
Formulação de Estratégias	2700	2374,5	87,94
Desdobramento Estratégias	2700	2340	86,67
<i>Benchmarking</i>	2700	2268	84,00
Medição do Desempenho	2700	2220	82,22
Resultados Relativos a Sociedade	3600	2960	82,22
Resultados Relativos a Pessoas	5400	4290	79,44
Relacionamento com Clientes	2700	2094	77,56
Análise do Desempenho	2700	2086,5	77,28
Resultados dos Processos de Apoio	5400	4128	76,44
Gestão de Processos Relativo Fornecedores	1800	1375	76,39
Imagem e Conhecimento do Mercado	2700	1975,5	73,17
Resultados financeiros	9000	6220	69,11
Interação com Sociedade	2700	1864,5	69,06
Gestão Financeira	1800	1134	63,00
Resultados Relativo Clientes/Mercado	9000	5490	61,00
Capacitação e Desenvolvimento	2700	1380	51,11
Qualidade de Vida	2700	1351,5	50,06
Resultados Processos Relativo Produto	5400	1722	31,89
Resultados Relativos Fornecedores	3600	664	18,44

Anexo A: Contrato de Parceria Avícola

Anexo B: Aviário Padrão Modelo Chapecó

Anexo C: Orçamento de Equipamentos para um Aviário Padrão

Anexo D: Dados Comparativos do FEP das Empresas Avícolas