

Área Temática: Estratégia e Organizações

Estratégias de um Frigorífico do Estado do Rio Grande do Sul frente ao processo de Abastecimento

AUTORES

ARIOSTO SPAREMBERGER

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
ariosto@campussr.unijui.tche.br

LUCIANO ZAMBERLAN

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
lucianoz@unijui.tche.br

MARCIELA ZAMIN

UNIJUÍ - Univesidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
marciela.zamin@uniju.edu.br

ELMO KLÄSENER

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
elmok@unijui.edu.br

DÊNIO OERLECKE

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
denio@unijui.edu.br

Resumo

Esta pesquisa aborda assunto relacionado ao abastecimento de suínos para um frigorífico do Rio Grande do Sul e os reflexos em termos de competitividade e qualidade dos produtos. Como metodologia o trabalho caracterizou-se por um estudo de caso, através de uma pesquisa exploratória e descritiva. Para o levantamento de dados, o instrumento utilizado foi um questionário com perguntas abertas, aplicado através do método de contato direto aos colaboradores do Frigorífico, sendo que para a análise e interpretação de dados utilizou-se o método análise de conteúdo. O estudo foi realizado segundo a percepção de seus funcionários, enfocando os aspectos relacionados ao processo de abastecimento de suínos. O frigorífico não está inserido num processo de total verticalização. Detém um bom processo de produção e de distribuição, mas existe uma lacuna na cadeia produtiva, uma vez que não tem controle sobre a produção de matéria-prima. Essa fase da cadeia produtiva não alimentada pela empresa traz uma desvantagem na competitividade com seus produtos no mercado interno, podendo tornar-se ainda maior quando começar a comercializar no mercado externo. A conclusão da análise sobre o abastecimento de suínos foi determinante para a compreensão de seus efeitos refletidos no produto final e fundamental para planejar novas estratégias.

Palavras-chave: Produção de suínos, suprimento, qualidade e competitividade.

Abstract

This research deals with the subject related to the supply of swine and its reflex in terms of competitiveness and quality of the products. As methodology of work one characterized by a study of case, through an exploratory and descriptive research. For the survey of data, the instrument used was a questionnaire with open questions, applied through the method of direct contact with the collaborators of the Cold storage plant, being that for the analysis and interpretation of the data one used the method analysis of contents. The cold storage plant is not inserted in a process of total verticalization. It has a good process of production and distribution, but there is a lack in the productive chain, once there is no control on the production of raw material. This phase of the productive chain not fed by the company brings a disadvantage in the competitiveness with its products in the internal market, being able to become even bigger when it begins to commercialize with the external market. The conclusion of the analysis about the supply of swine was determinant for the comprehension of its effects reflected in the final product and fundamental to plan new strategies.

Key-words: Production of swine, supply, quality and competitiveness

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no ambiente dos negócios têm provocado um aumento na competitividade empresarial fazendo com que as organizações desenvolvam uma gestão que forneça informações precisas do negócio. Nos dias atuais, alguns dos problemas que ameaçam e preocupam os gestores são a aquisição, a regularidade do suprimento de matéria prima e a qualidade de insumos para a fabricação de produtos.

A localização do estabelecimento comercial, principalmente para a indústria, é uma variável importante para a competitividade da empresa. Considerando também que o fornecimento de matéria-prima, proporciona à indústria certa regularidade na produção e industrialização dos produtos. E neste processo, uma eficiente gestão da cadeia de suprimento, pode se tornar em uma estratégia para o aumento da competitividade.

Para Zhao, Xie e Leung, (2002), a gestão da cadeia de suprimentos envolve a coordenação dos produtos e do fluxo de informação entre fornecedores, fabricantes, distribuidores, vendedores e consumidores. Segundo Gunasekaran, Pantel e McGaughey (2004), a gestão da cadeia de suprimentos tem atraído cada vez mais a atenção da comunidade acadêmica, e também das empresas que buscam maneiras práticas de melhorar sua posição competitiva no mercado global.

O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é ligar o mercado, a rede de distribuição, o processo de produção e a atividade de compra, de tal modo que os consumidores tenham um alto nível de serviço ao menor custo total, simplificando o complexo processo de negócios e ganhando eficiência (BALLOU, GILBERT e MUKHERJEE, 2000; CHRISTOPHER, 2001; BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Podemos relacionar a gestão da cadeia de suprimentos ao uso de estratégias de abastecimento que, quando bem gerenciadas, podem fornecer informações para a administração da empresa, auxiliando-a no controle e tomada de decisões da indústria.

De acordo com Porter (1999), a estratégia envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência. Para esse autor, a estratégia competitiva, preocupa-se em estabelecer uma abordagem para a competição de uma unidade empresarial em sua indústria, que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável. Suas pesquisas objetivavam analisar a estrutura de um determinado setor e a capacidade que tem uma unidade empresarial de ser lucrativa e sustentável nesse setor. Portanto, compreender com as organizações estão trabalhando diante deste contexto e a forma de aplicação de estratégias que permitem continuar atuando no mercado de forma competitiva, desperta interesse e constitui-se tema de análise e de estudo.

O presente trabalho, refere-se a uma pesquisa em um frigorífico do Estado do Rio Grande do Sul que abate, industrializa e comercializa produtos derivados da carne suína. O estudo identifica o processo de gestão no fornecimento de matéria-prima e apresenta algumas sugestões de estratégias para o frigorífico em termos de suprimento de matéria-prima, integração e qualidade. De acordo com o Sindicato das Indústrias de produtos suínos do Estado do Rio Grande do Sul, a suinocultura mostrou crescimento acima da média do país, sendo o segundo Estado produtor de carne suína, atrás somente de Santa Catarina. Em 1994, o abate foi de 2.564.412 suínos e no ano de 2005 este número passou para 5.124.725 animais abatidos, assinalando um crescimento de abate de mais de 100%.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Segundo Gil (2002), um problema não pode ser solucionado se não for apresentado de maneira clara e precisa. Com frequência são apresentados problemas tão desestruturados e formulados de maneira tão vaga que não é possível imaginar nem mesmo como começa a resolvê-los. Já para Lakatos (2001), o problema consiste em um enunciado explicitado de forma clara, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução ou é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos.

Atualmente, é comum as empresas apresentar problemas e buscar soluções. Os problemas mais comuns estão relacionados à área de gestão de pessoas, logística, produção, marketing e vendas e abastecimento de matéria-prima.

Portanto, as empresas estão preocupadas com a questão do suprimento de matéria-prima, pois essa é extremamente necessária para dar início ao processo de fabricação do produto. Para o produto chegar ao mercado com competitividade, é necessário que os insumos sejam fornecidos com regularidade para não interromper o processo de fabricação e com uma qualidade estável, para não comprometer os atributos do produto acabado.

Identifica-se que o atual sistema de abastecimento (aquisição) de suínos para o frigorífico, não atende a demanda em quantidade de carne suína necessária para a industrialização de embutidos, curados e defumados. Também, a quantidade ofertada de matéria-prima é insuficiente para a venda de carne *in natura*, comercializada pela empresa frigorífica, em sua região de atuação. Estes problemas afetam os custos e gera elevação dos preços finais nas épocas de baixa oferta no mercado. Constata-se também uma variabilidade na qualidade da matéria-prima (suínos), proporcionando ao produto final esta mesma variação, indesejável pelo consumidor.

Com a baixa produção de suínos, na região de atuação do frigorífico, estes devem ser adquiridos fora da região. A carne suína é a maior parte da matéria-prima necessária para a industrialização de embutidos, defumados e curados do frigorífico. Além disso, existe mercado para comercialização da carne *in natura*. Os produtores de suínos fora da região de abrangência do frigorífico já têm parcerias de produção de suínos firmadas com outros frigoríficos. No sistema atual de aquisição, o frigorífico adquire suínos de associados, com produção independente, sem a tecnologia necessária para oferecer suínos dentro do padrão de qualidade exigido pelo mercado. Para suprir a demanda exigida pela produção, a empresa adquire suínos no mercado, sendo muitas vezes obrigada a pagar o valor acima do preço praticado, para obter a matéria-prima necessária para a indústria.

Diante da necessidade de manter regularidade no abastecimento de matéria-prima para a unidade frigorífica, o estudo levanta o seguinte problema de pesquisa: Que ações estratégicas devem ser desenvolvidas para evitar a existência de “gargalo” no sistema de aquisição de suínos no frigorífico?

O objetivo de uma pesquisa, segundo Richardson (1999), deve ser claro, preciso e conciso. Também deve expressar apenas uma idéia e à pesquisa que se pretende realizar. Neste estudo, o objetivo é conhecer o atual sistema de aquisição de suínos num frigorífico do Rio Grande do Sul, diagnosticando e analisando a existência de “gargalo” no sistema de aquisição de suínos, e a partir disso apresentar estratégias que possam servir de análise para os gestores da indústria.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 O Setor Agroindustrial

O Setor agroindustrial brasileiro passa, no entanto, por um processo de modificação, com alterações significativas, principalmente em relação às suas estratégias de produção e distribuição. Essa modificação é fundamentada em uma série de fatores relacionadas com grandes concentrações através de aquisições, fusões e incorporações que se aceleram nos últimos anos, com a globalização, que impõe novos hábitos de consumo alimentar, nova tecnologia, aumento de velocidade de informações e muitos outros.

Segundo Batalha (1977), as empresas agroindustriais podem desenvolver as opções estratégicas de *especialização* – participação em um só mercado, *integração vertical* – podendo ser para trás (próximo da matéria-prima), ou para a frente (próximo do consumidor), *diversificação* – via produtos ou mercado, *inovação* (tecnologia), *fusões e aquisições* e *estratégias de corte* (despesas, linha de produção).

Neste cenário, os frigoríficos, como indústrias de transformação, fazem parte do complexo *agribusiness*. Qualquer disfunção entre suas etapas compromete todo o sistema. Quanto maior for a integração para trás e para frente, maior a probabilidade de rentabilidade do setor frigorífico, pois estabelece relação direta com a matéria-prima e com o mercado consumidor. E quando o trabalho é realizado em parceria, principalmente produtor-agro-indústria, existem melhores condições de desenvolver estratégias de competitividade (SPAREMBERGER, 2001, p.70).

Em algumas transações, a qualidade da mercadoria negociada é o principal ponto de referência, muitas vezes mais do que o próprio preço do produto. Nem sempre a qualidade do insumo pode ser verificada facilmente antes da compra. Na ponta final da cadeia produtiva, o consumidor disposto a pagar mais por um produto de maior qualidade somente o faz se a qualidade for facilmente observável ou se alguma informação adicional lhe indica que o produto é de boa qualidade. Portanto, a sobrevivência de uma cadeia de produtos de boa qualidade depende da disponibilidade dessa informação. Um mecanismo de garantia de qualidade é a associação de produtores, que promove análises periódicas dos produtos de seus associados, conferindo um atestado àqueles que atendem um determinado padrão mínimo de qualidade. O certificado de qualidade informa o consumidor a respeito do produto.

Outra possibilidade de garantir qualidade nos produtos, é a marca. Para consolidação da marca que transmite qualidade dos produtos são necessários anos de relacionamento com o consumidor. Normalmente, a qualidade dos insumos é um determinante da qualidade do produto final. Segundo Batalha (1997), a aquisição de insumos de baixa qualidade pode colocar em cheque a reputação de uma marca construída ao longo dos anos. Verifica-se que é um erro crucial adquirir insumo de baixa qualidade para empresas que trabalham com produtos de boa qualidade sob o ponto de vista dos consumidores, de tal modo que devem ser compensados com uma estratégia de aquisição de insumos de qualidade.

3.2 O Sistema Agroindustrial

O sistema agroindustrial pode ser definido como um conjunto de atividades básicas que são necessárias para a produção de produtos agroindustriais. Nestas atividades, segundo Batalha (2001), estão incluídos alguns agentes que interagem e operam dentro de uma cadeia produtiva; esse processo inicia na produção de insumos e vai até a chegada do produto final ao consumidor, ou seja, o sistema compreende os segmentos que estão antes, dentro e depois da “porteira da fazenda”, formando um conjunto de agentes e operações envolvidos na

produção, processamento, distribuição e comercialização de um produto agroindustrial bem como de seus derivados.

Dessa forma pode-se entender que o sistema agroindustrial diz respeito às atividades agropecuárias não apenas na etapa de produção, mas também no que diz respeito ao fornecimento de insumos, máquinas e implementos, bem como quanto à transformação agroindustrial e a comercialização.

Zylbersztajn e Neves (2000), escrevem que esta rede de relações não pode ser vista de forma linear, mas sim como uma rede em que cada agente se relacionará com um ou mais agentes e a partir do desenvolvimento e aperfeiçoamento destas relações, poderá tornar a arquitetura do sistema mais ou menos eficiente.

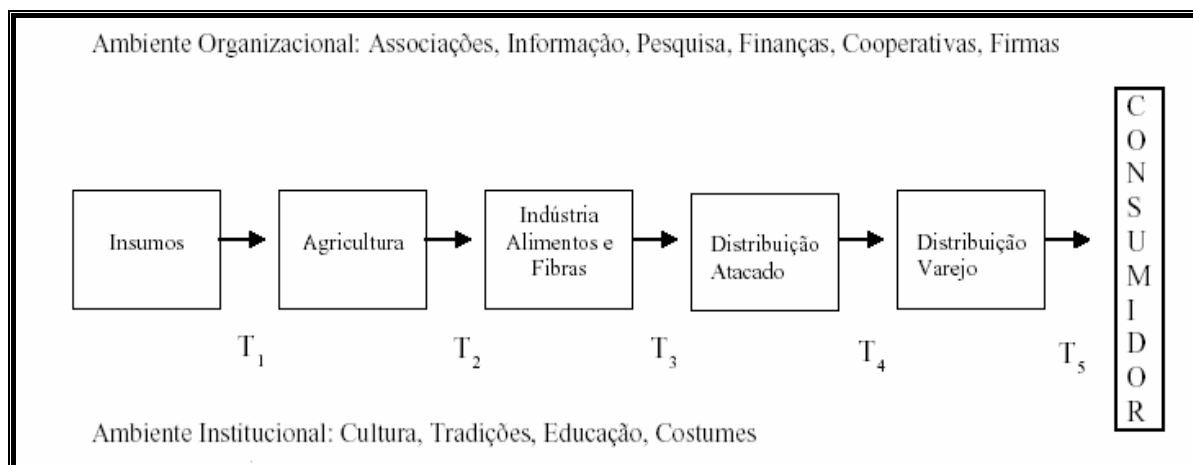
... podem ser analisados como estruturas verticais de produção e distribuição focalizadas em um determinado produto, abrangendo todas as transformações associadas desde a produção primária na propriedade agrícola, atravessando as diferentes transformações do produto e chegando ao consumidor final. (ZYLBERSZTAJN E NEVES, 2000, p.325)

Considerando que as atividades de armazenagem, processamento e distribuição apresentam-se muito complexas para serem conduzidas totalmente pelo pequeno produtor rural; o conceito de sistemas agroindustriais, de acordo com Zylbersztajn e Neves (2000), tem como base os estudos desenvolvidos por Davis e Goldberg (1957 *apud* Zylbersztajn e Neves 2000) realizados na década de 60, a partir deles nasce uma concepção de que existem relações de dependência entre as indústrias de insumos, produção e agropecuária; a indústria de alimentos e o sistema de distribuição. Esses elementos já não podem mais ser analisados separadamente, pois formam um conjunto, fazendo com que o sistema seja tratado a partir de uma visão sistêmica.

As ações dos agentes que formam um sistema agroindustrial, no conhecimento de Zylbersztajn e Neves (2000), podem ser definidas como operações verticalmente organizadas que são percorridas pelo produto desde a sua produção, elaboração industrial e distribuição. Dessa maneira, cada operação ao longo da cadeia é executada por um agente especializado que entrará em contato com um ou mais agentes, a fim de produzir um produto. No conceito de um sistema agroindustrial, também estão envolvidos outros elementos além dos que fazem parte da seqüência vertical que da mesma forma interagem no processo, concretizando a visão sistêmica atribuída ao sistema.

Para Zylbersztajn e Neves (2000), esta seqüência dentro da cadeia é influenciada pelo ambiente institucional (cultura, tradições, educação, costumes) e organizações de suporte (associações, cooperativas, firmas, pesquisa, informação), e propõe que o sistema agroindustrial seja estudado como um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, a fim de atender aos consumidores, como mostra a figura 1

Figura 1 – Sistema de Agribusiness e Transações Típicas



Fonte: Zylbersztajn e Neves (2000).

Considerando esse modelo, a visão sistêmica e o aprofundamento detalhado das transações geram informações de extrema importância para o processo de decisão estratégica.

Zylbersztajn e Neves (2000), afirmam que a influência dos ambientes institucional e organizacional, bem como as transações realizadas entre os elos do sistema, define a competitividade de um sistema agroindustrial, conseqüentemente a capacidade de sobrevivência e crescimento de determinado negócio no mercado, justificando a importância da utilização do enfoque sistêmico na tomada de decisões.

3.3. Sistema de Parceria

O sistema de parceria é bastante difundido no setor de aves e suínos, notadamente em Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Através do comprometimento mútuo estabelecido pelos investimentos de ambas as partes, os custos da transação reduzem-se, o que garante “às indústrias o fornecimento de matéria-prima para o abate no frigorífico e propicia aos pequenos produtores uma atividade com lucratividade assegurada.

A matéria-prima é o insumo mais significativo na maioria das indústrias. Nos frigoríficos ela é de vital importância e tem a particularidade de ser perecível, portanto com maior dificuldade de estocagem, aliado a constante e regular renovação. Segundo Schneider (2004) “na composição dos custos de produção, a matéria-prima é o insumo mais significativo e se baseia principalmente no suíno que se caracteriza pela irregularidade na oferta, pela alta dependência de terceiros e, sendo o integrado o sistema comprovadamente viável para a solução dessas irregularidades e dependências”.

Portanto, verificamos que a aquisição da matéria-prima e em particular a aquisição de suínos para o abastecimento da carne e *in natura* e a para a fabricação de embutidos, curados e defumados, são questões pertinentes e fazem por merecer uma atenção especial nas estratégias desenvolvidas pelas empresas.

Ansoff (1990) diz que estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas e, portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais.

3.4 Estratégias da Integração Vertical

Segundo Porter (1986), a combinação de processos econômicos, tecnologicamente distintos, como processos de produção, distribuição, vendas e outros dentro de uma mesma empresa é a integração vertical. Isso representa uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos.

Para este autor, a integração vertical tem custos e benefícios genéricos importantes que precisam ser considerados em qualquer decisão, mas cuja relevância depende da indústria em questão. Aplicam-se tanto à integração para trás como a integração para frente, com as devidas mudanças em perspectivas.

3.4.1 Benefícios com a Integração Vertical

Segundo Porter (1986), um fornecimento de matérias-primas mais equilibrado ou a habilidade em estabilizar as entregas pode resultar em um melhor controle das programações de produção, de entregas e das operações de manutenção. Isso ocorre porque a receita antecipada pelos fornecedores que não cumprem a entrega pode ser bem menor do que o custo de quebra de contrato e, portanto, é difícil assegurar a motivação deles no sentido de fazer as entregas com pontualidade. A coordenação interna de mudanças no estilo, de reformulações no produto ou na introdução de novos produtos também pode ser mais fácil ou mais rápida. Tais economias de controle podem reduzir o tempo ocioso, a necessidade de estoque e a necessidade de pessoal na função de controle.

A integração vertical assegura à empresa o recebimento dos suprimentos disponíveis em períodos difíceis de escassez ou que tem um meio de escoamento para os seus produtos em períodos de baixa demanda geral. A capacidade da primeira para fazer isso depende claramente dos efeitos das condições competitivas sobre a sua demanda. Se a demanda for baixa na indústria, as vendas da unidade interna podem também ser baixas e as suas necessidades em relação à produção final de seu fornecedor interno será correspondentemente baixa. Assim, a integração pode somente reduzir a incerteza de que a empresa terá arbitrariamente interrompida a colocação de seus produtos junto aos seus clientes, em vez de assegurar a demanda no sentido literal.

Para Porter (1986), a garantia de oferta e demanda não deve ser contemplada como uma proteção completa contra os altos e baixos no mercado, mas antes como uma redução da incerteza em relação a seus efeitos sobre a empresa. Ambas as unidades, tanto “corrente abaixo” como “corrente acima”, deveriam ser capazes de planejar melhor com menores riscos de interrupções, eliminando trocas de fornecedores ou clientes e envolvendo um risco menor de serem colhidas numa situação na qual preços que excedam os preços médios do mercado tenham que ser pagos para atender uma emergência. Essa redução de incerteza é especialmente importante quando um ou ambos os estágios exigirem um grande montante de capital. A garantia de oferta e de demanda tem sido mencionada proeminentemente como uma motivação para a integração em indústrias.

Embora, os benefícios do ajuste dos custos de oportunidade reais dos insumos sejam claros da perspectiva da corporação, é importante notar-se que as políticas de preços de transferência convencionais atuam contra a obtenção de tais benefícios. Se os fornecedores externos de um determinado insumo tiverem poder de negociação, as transferências internas ao preço de mercado ocorrem acima do custo de oportunidade real do insumo. As transferências ao preço de mercado podem, contudo, representar benefícios administrativos em termos de incentivos gerenciais.

3.4.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos

De acordo com Cooper e Elram (1993) o conceito de cadeia de suprimento representa uma filosofia de gerenciamento do fluxo dos canais de distribuição, desde o fornecedor até o último cliente. Portanto, entende-se o conceito como a adoção de uma estratégia de trabalho conjunto entre os participantes de uma cadeia, incluindo planejamento, gerenciamento e monitoramento de informações. O resultado esperado é de uma cadeia mais competitiva, através da redução de estoques intermediários e dos custos totais, além de um movimento mais rápido das operações, informações e estoques.

Segundo estes mesmos autores, a otimização dos resultados de uma cadeia organizada nestes moldes também ocorre pela redução de riscos e eliminação de perdas. Isto é garantido através dos esforços coordenados entre os agentes, que garantem para toda a cadeia sua participação no mercado, a partir da competitividade do produto final.

Para Ching (1999) a gestão do SCM (*Supply Chain Management*) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando administrar as relações na cadeia logística de forma cooperativa e para o benefício de todos os envolvidos.

4. METODOLOGIA

A metodologia básica que deu origem a este trabalho resultou na pesquisa de um estudo de caso, a qual visou uma abordagem qualitativa e a sua análise focalizou as estratégias do agronegócio: o caso de um frigorífico do Estado do Rio Grande do Sul.

Portanto, para responder as questões centrais desta pesquisa, utilizou-se o método do estudo de caso, que é mais apropriado para estudos centrados em questões do tipo “como” e “por quê” (YIN, 1994), que são semelhantes às questões propostas para o problema a ser estudado.

Para Vergara (2000), estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entidades essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.

A população do trabalho compreende o conjunto de quatro funcionários e um assessor independente, ligados à área comercial, de custos, técnica e de produção do frigorífico. Entre os funcionários, foi escolhida uma representação de toda população composta pelos responsáveis pela elaboração e definição das estratégias.

Portanto, trabalhou-se com a percepção dos colaboradores da indústria frigorífica acerca do objetivo, problema e propostas do trabalho. Após a coleta de dados, procedeu-se uma pesquisa descritiva focalizando o abastecimento de suínos num frigorífico do Rio Grande do Sul.

Segundo Silva e Menezes (2000), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento. Já para Malhotra (2001), a pesquisa descritiva pode ser efetuada, através de dois métodos: levantamento e observação. O Método de levantamento se caracteriza pelo interrogatório dos participantes através de perguntas que forneçam informações sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações e características demográficas e de estilo de vida. Esta prática possibilitou a busca de informações a cerca das ações desenvolvidas pelo frigorífico e de seus principais problemas.

Para realizar a análise das estratégias do frigorífico, o presente trabalho usou como base referencial os conhecimentos teórico-empíricos, utilizando obras de vários autores, tais como Porter (1986,1999) , Batalha (1997,2001), Zylbersztajn e Neves (2000).

Os dados primários, nesta pesquisa, foram obtidos através de questionário, aplicado aos colaboradores que participam diretamente nas ações de compra (área comercial), custos, técnica e produção.

O questionário utilizado, aplicado conforme o método de Richarson (1999), conteve perguntas abertas, o que possibilitou ao pesquisador obter informação sociodemográfica e de identificação de opiniões. Também foi utilizado o método de contato direto com os funcionários da indústria para o aprofundamento das questões pertinentes ao estudo. Para a obtenção dos dados secundários, utilizou-se de material com informações em relação a empresa, tais como estudos anteriores do frigorífico, relatórios, manuais entre outros.

O presente trabalho limitou-se à análise das respostas dos colaboradores do frigorífico e os resultados não são passíveis de generalização, haja vista que são originários de uma única empresa, não sendo aconselhável sua aplicação para os demais frigoríficos e empresas ligadas ao setor pesquisado.

Portanto, para realizar a análise no estudo sobre o abastecimento de suínos para o frigorífico, o estudo fundamentou-se através de pesquisa bibliográfica, visando a abordagem qualitativa e sua análise se focaliza no suprimento de suínos para a empresa. Este método consiste numa análise intensiva, empreendida numa única organização, possibilitando analisar com profundidade, um caso específico, pois permite reunir informações numerosas e detalhadas, com objetivo de apresentar a totalidade de uma situação num determinado período.

O tratamento dos dados foi realizado através da análise do conteúdo coletado pelo questionário aplicado, elaborando uma síntese das respostas por entrevistado e por assunto. O objetivo da síntese foi entender com mais ênfase os aspectos relacionados a elucidar o estudo de forma qualitativa. A par disso, também foram de grande auxílio, os dados apresentados, que possibilitaram atender os objetivos e, que interpretados, demonstram com mais clareza, de forma qualitativa, o problema. Procurou-se dessa maneira responder as perguntas da pesquisa.

5. ANÁLISE DAS AÇÕES DO FRIGORÍFICO

5.1. Caracterização do Frigorífico

Anualmente são abatidos 5.400 suínos e são produzidos embutidos, defumados, curados e comercializados carne in natura. A área de atuação dos produtos do frigorífico abrange todo o Estado do Rio Grande do Sul com 15 distribuidores e representantes comerciais, além de abastecer a rede de supermercados da Cooperativa com toda a carne in natura comercializada, bem como grande parte dos embutidos por eles vendidos.

5.2 O Atual Mercado de Suínos

O estudo possibilitou constatar que a exportação impacta no mercado de suínos do frigorífico, influenciando nos preços. Quando a exportação diminui é favorável ao frigorífico, pois o mercado internacional importando menos, o excedente da produção é ofertado internamente, caindo os preços. Quando o mercado internacional é comprador, diminui a oferta interna, subindo os preços. Neste momento aparece a dificuldade em manter os custos. O frigorífico tem a necessidade de suprir-se de suínos, indo ao mercado, onde concorrentes

também estão disputando, por vezes, a mesma matéria-prima ofertada pelos produtores independentes. Os preços subindo e a necessidade de manter no mercado os produtos, faz com que a aquisição de suínos deva ser feita, mesmo que o valor pago ultrapasse o custo suportado pelo produto.

Vários problemas surgem quando a indústria precisa adquirir a matéria prima com preço maior, em razão do mercado do produto estar em alta e não pelo rendimento ou tipificação do suíno. Iniciando pelo fato do animal, muitas vezes não ter recebido um manejo adequado de produção, apresentando menor qualidade em termos de rendimento. Outro problema, neste caso é o repasse dos itens preço e qualidade ao produto final, diminuindo a competitividade dos produtos no mercado.

O mercado de suínos obedece também a uma estratificação de cortes, com diferenciações na oferta e no custo de cada um. Necessitando adquirir a matéria-prima no mercado de produtores independentes, nem sempre a mesma está disponível no momento ou sua oferta é muito baixa, fazendo os preços subirem a exemplo do suíno. Para o frigorífico desenvolver um determinado corte (pernil defumado) que agrega valor, deve observar o peso máximo e mínimo, idade, raça e rendimento.

No entendimento de Batalha (1997), uma solução para esse problema é a integração vertical, em que a empresa se responsabiliza pela produção do insumo, o que lhe garante a qualidade. Uma solução alternativa é a utilização de contratos a longo prazo. O estabelecimento de uma relação continuada com um ou mais fornecedores pode disciplinar o fornecimento. Se o fornecedor vender uma mercadoria de qualidade inferior, estará colocando em risco a continuidade do contrato entre ambos. Há, portanto, incentivos para que ele forneça mercadorias de qualidade, mantendo o seu empreendimento e sustentando a cadeia do produto final de boa qualidade.

A tipificação é um índice obtido através de um equipamento que mede a quantidade de gordura, carne magra e músculo que compõe a carcaça suína. O índice tem seu ponto de equilíbrio em zero; acima de zero aumenta o preço; abaixo de zero diminui o preço.

As oscilações de preços impactam na formação do preço de custo, fazendo-se necessária a transferência para o preço final do produto. No mercado competitivo, as oscilações com elevação de preço, diminuem a aceitação do produto. A tendência do consumidor final é migrar para outros produtos e até mesmo para outras marcas de produtos, que se mantêm com preços mais estáveis.

5.3 Aquisição de Matéria Prima

Do montante de suínos adquiridos pelo frigorífico, 70% é de produtor associado independente fora da região de atuação, encarecendo a logística de transporte. O restante é adquirido de produtores associados, também independentes, porém, fracionado em um número maior de produtores, com entrega variável de número de cabeças de animais, sem compromisso de programação.

O frigorífico adquire de associados conforme sua disponibilidade, porém estes associados não são integrados ou têm um compromisso de parceria para o fornecimento de suínos. São produtores, em número não significativo, independentes que comercializam sua produção quando lhes convêm com o frigorífico ou com outro frigorífico da região. Devem ser atraídos pelo pagamento de preço igual ao oferecido pelo mercado e em muitas circunstâncias, principalmente na falta de oferta de suínos, com preço superior ao oferecido pelos concorrentes.

Na falta de fornecimento de suínos pelos associados, o frigorífico supre a sua necessidade com aquisição de carnes resfriadas e congeladas ofertadas pelo mercado. Esse mercado também sofre oscilações de preço, por vezes bem substanciais, pois também está

ligado ao mercado de exportação de carnes. Alguns cortes, menos valorizados para industrialização, são ofertados com mais frequência.

Para Porter (1986), pode-se realizar a compra da matéria-prima de duas maneiras: internamente ou contratar organizações independentes. O primeiro pode ser mais vantajoso, apresentando maior benefícios para a empresa. Ao administrar a integração seja para frente na distribuição, ou para trás, na produção de matéria-prima, tem-se a possibilidade de agregar valores em cada etapa do processo.

No frigorífico há um processo de integração vertical para frente, ou seja, a venda e a distribuição são controladas pelo frigorífico e apresentam bons resultados. O processo de integração vertical para trás inexistente, uma vez que os produtores de suínos são associados, mas com produção independente. Portanto, esse processo não é alimentado e administrado pelo frigorífico.

Quanto maior for o grau da verticalização principalmente para trás, na produção de suíno, maior é o percentual de retorno financeiro para a empresa. O frigorífico, por ser uma unidade estratégica da cooperativa, que atua no recebimento de cereais dos seus associados e possui fábrica de ração, tem grande oportunidade de rever sua estratégia sobre a produção de suínos, buscando um maior percentual através de parcerias, próprias para suprir as necessidades do frigorífico.

Além da vantagem em custos e maior retorno financeiro, esse processo propicia um ganho no padrão do animal, produzido conforme a exigência do mercado. Pode-se obter também uma economia, pois não é necessário enfrentar as oscilações do mercado, para buscar o maior volume de carne suína necessária para a produção.

A partir do recebimento dos suínos no frigorífico, a qualidade vem sendo trabalhada em todos os processos. A partir do programa de boas práticas de fabricação, reforçada pela assessoria externa, mais o programa APPCC – Análise, Perigos e Pontos Críticos de Controle - em fase de implantação, alguns conceitos e práticas passaram a fazer parte do dia-a-dia do funcionário. Visualizam-se problemas como desperdícios e perdas, não detectados anteriormente. Com a equipe de trabalho se envolvendo nessas questões, revela-se cada vez mais a preocupação dos operadores com a melhoria de padrão do produto, pensando na satisfação do consumidor.

5.3.1 Qualidade e Custos

A qualidade variável dos suínos recebidos, sem acompanhamento, por parte do frigorífico, durante o processo de produção e manejo na propriedade do produtor, é compensada em parte pelos bons processos de fabricação usados pelo frigorífico. Outro fator que por vezes ameniza a falta de um padrão de qualidade na carne suína, é a experiência da equipe da indústria, adequando situações, procurando assim, abrandar o repasse dessa qualidade para o produto final.

Os custos são monitorados de forma especial por toda a equipe do frigorífico. O operador tem conhecimento da situação e procura manter o nível atual, para posteriormente buscar um nível melhor, a partir do padrão estabelecido. Os funcionários são treinados e estão conscientes dos itens estabelecidos para desenvolver a ação, evitando as perdas e os desperdícios. São os custos de fabricação que podem ser dominados por completo; outros custos, no entanto, oscilam em função do mercado.

Observa-se a clara noção de toda a equipe que quando a carne suína não está no padrão desejado, controlada por análises físico-química, poderá ter comprometida a qualidade do produto. Neste sentido a qualidade da matéria-prima reflete na qualidade do produto final, respaldando de maneira positiva ou negativa a imagem da marca. O consumidor grava a marca do produto, atrelando a este a qualidade constatada anteriormente. A marca trás referências implícitas de qualidade. Isto acontece no momento em que é lançado ao mercado

um lote de produto, que tem a qualidade comprometida pela matéria prima. Esta alteração diagnosticada pelo consumidor, gera uma insatisfação, influenciando na credibilidade, que é transferida para a marca do produto.

O mercado da carne suína oscila muito seu preço em função da oferta e procura e essa é diretamente ligada ao comércio internacional importador de carnes. Nota-se, portanto a dificuldade do frigorífico em manter estável o custo do maior componente de seus produtos, podendo ser o fator da perda de competitividade no mercado.

5.4 ESTRATÉGIAS PARA O FRIGORÍFICO

5.4.1 Estratégias de Suprimento de Matéria-Prima

A matéria-prima, em especial a carne suína, é fundamental para o funcionamento dos frigoríficos que produzem embutidos. O atual nível de competitividade do setor exige que a matéria-prima esteja disponível não somente em quantidade, para permitir aos frigoríficos o funcionamento durante todo o ano e com níveis de abate próximos da capacidade total desses, mas também em qualidade, para permitir maiores rendimentos no produto final.

Os produtos agroindustriais fazem parte de uma cadeia que inicia com a indústria fornecedora de insumos para agropecuária e termina com o consumidor final, passando pela produção primária, industrialização e distribuição de produtos. Sabe-se, porém, que o elo impulsionador de toda cadeia é o consumidor final, por ser ele quem dá o passo inicial para a movimentação dessa cadeia. No entanto, a garantia da competitividade na cadeia, exige que todos os elos garantisse a eficiência de sua parcela da produção do produto final. Um elo de suma importância é o da produção de matéria-prima.

Nesse contexto, o suprimento de matéria-prima (suínos) assume um papel de grande relevância ao longo da cadeia de suínos. No entanto, as pressões competitivas com relação ao mercado de carne suína estão induzindo um número cada vez maior de frigoríficos na busca de novas políticas, modelos e técnicas para o ganho de competitividade. Uma das políticas freqüentemente adotada é a integração dos produtores e os frigoríficos. O poder de negociação dos fornecedores ou dos clientes é determinado pela estrutura de suas respectivas indústrias em relação à indústria da empresa em questão.

Tecnicamente, o sistema de integração é definido como uma forma de articulação vertical entre empresas agroindustriais e pequenos produtores agrícolas, em que o processo de produção é organizado industrialmente, ou o mais próximo possível desse modelo, com aplicação maciça de tecnologia e capital. São produtores integrados aqueles que, recebendo insumos e orientação técnica de uma empresa agroindustrial, produzem matéria-prima exclusivamente para ela.

O sistema passa a ser importante, pois garante à indústria (frigorífico) o fornecimento regular de matéria-prima para a sua produção e também facilita a plena utilização de sua capacidade, permitindo ajustar seus custos. O modelo permite controle pleno por parte da indústria da produção de leitões, além de fornecer a genética, a sanidade, o manejo, a alimentação e a assistência técnica.

Neste ponto, Porter (1996), aborda a importância da integração como uma estratégia competitiva. Segundo o autor, a integração vertical assegura à empresa o recebimento dos suprimentos disponíveis em períodos difíceis de escassez ou que tem um meio de escoamento para os seus produtos em períodos de baixa demanda. Neste sentido, quanto maior for o grau de integração com o produtor de matéria-prima, maior é o percentual de retorno financeiro para a empresa. Este aspecto se relaciona diretamente com a situação do frigorífico.

No mercado externo, os desafios são maiores, pois exige produção diferenciada e padronizada, de qualidade superior. A inserção no mercado competitivo se defronta com

poderosos grupos, que têm domínio do mercado exportador. Portanto, cada vez mais, é preciso estruturar a produção de suínos pelo sistema de garantia de abastecimento regular, que o sistema integrado de produção de suínos pode atender.

5.4.2 Sistema de Parceria entre Frigorífico e Empresa de Produção de Suínos

A parceria com uma empresa de produtores independentes pode ser uma estratégia a ser desenvolvida. No entanto, o frigorífico está inserido numa região, tradicionalmente sem expressão, na atividade de produção de suínos. A maioria dos produtores não tem condições de absorver o custo de investimento necessário para se estruturar na atividade com retorno rentável. O ônus da infraestrutura teria que ser bancado pela empresa. Nesse caso, a opção mais viável seria a estratégia da integração parcial. Só que o produtor existente já tem contratos de parcerias com outros frigoríficos.

Algumas economias da integração poderiam ser obtidas pelo tipo certo de contrato a longo prazo entre empresas independentes. Essa possibilidade é de essencial reconhecimento, embora a teoria recomenda que deveriam ser empresas localizadas geograficamente próximas.

Os contratos nem sempre permitem a obtenção de economias possíveis com a integração porque as partes expõem-se a riscos substanciais de ficarem presas e, também, porque as partes independentes têm interesses que provavelmente são diferentes. Não obstante, o frigorífico deve sempre considerar a opção de contratar uma empresa independente para obter os mesmos benefícios da integração, especialmente quando os riscos e os custos da integração foram grandes.

5.4.3 Estratégias de Qualidade

Atender o consumidor, mantendo com ele uma relação fiel, implica no desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade e de baixo preço. Informações sobre a qualidade nutricional, sobre a cor, benefícios da gordura intramuscular, condições sanitárias dos produtos e do frigorífico produtor, exposição da rastreabilidade dos animais são ações que qualificam a indústria, e o produto.

No mercado de produtos alimentícios, principalmente os de origem animal, é fundamental para atender as exigências mercadológicas desenvolver determinados padrões de qualidade que transmitem segurança ao consumidor. Uma possibilidade de garantir qualidade aos produtos, é a marca. Sua consolidação gera relacionamento de lealdade com o consumidor. Para Batalha(1997), a qualidade dos insumos é um determinante da qualidade do produto final a qual está associada a aquisição de insumos.

Assessorar o produtor com profissionais técnicos em todas as etapas da produção (genética, nutrição e manejo) visando o controle de sanidade e a garantia da qualidade com padrão estabelecido pelo frigorífico, pode ser uma estratégia a ser adotada.

Também, o frigorífico pode desenvolver estratégias, realizando um serviço diferenciado do concorrente, ao oferecer produtos que não existem no mercado, como cortes temperados congelados em porções exatas exigidas pelo consumidor, prontos para serem consumidos.

6 CONCLUSÃO

O resultado da pesquisa mostra que o frigorífico não possui forma de garantia para o suprimento de suínos. A sazonalidade do abastecimento de matéria-prima, dificulta o planejamento para o crescimento na industrialização dos produtos, além de inibir uma ação mais forte na busca de novos mercados. A maneira atual do processo deixa vulnerável o setor

produtivo da indústria de embutidos. Também não consegue atender seus clientes de forma regular no fornecimento de carne suína in natura.

Evidenciou-se que existe uma preocupação por parte dos envolvidos no frigorífico com o suprimento de matéria-prima, pois esta lacuna na cadeia produtiva vem provocando perda de competitividade, principalmente em termos de qualidade do produto industrializado e na comercialização de carne in natura.

O estudo também constatou que, quanto maior for o grau da verticalização principalmente para trás, na produção de suínos, maior é o percentual de retorno financeiro para a empresa, e o frigorífico, por ser um setor da cooperativa, e esta trabalhar com o recebimento de cereais dos seus associados e possuir fábrica de ração, precisa buscar um maior percentual de suínos próprios para suprir suas necessidades.

As operações integradas podem reduzir a necessidade de coleta de alguns tipos de informações sobre o mercado, ou, o que é mais provável, o custo total da obtenção da informação. Os custos fixos de controle do mercado e de previsão de oferta, da procura e dos preços podem ser divididos por todas as partes da empresa integrada, enquanto que em uma empresa não integrada, no caso a nos moldes de hoje, teriam que ser arcados por cada uma das entidades individuais. A informação sobre o mercado pode também, fluir bem mais livremente através de uma organização do que através de uma série de partes independentes. Desta forma, a integração pode permitir que a indústria obtenha com mais rapidez e precisão estas informações.

Estudos desta natureza e questões complementares podem contribuir para que as organizações entendam a importância do agronegócio brasileiro, em especial a cadeia da carne suína, em relação a uma série de fatores, mas principalmente sobre a importância do setor produtivo e da necessidade de gerir de forma eficiente os negócios, garantindo a possibilidade de agregação de valor nas atividades das cadeias que formam o agronegócio brasileiro.

Conclui-se que o frigorífico estudado para manter-se competitivo no mercado será necessário a definição específica de uma estratégia na cadeia produtiva, criando conexão entre os produtores de suínos e o frigorífico, em forma de parceria, para obter a garantia de abastecimento regular da matéria-prima necessária e assim aumentar o grau de competitividade e o atendimento das necessidades específicas dos clientes.

Por fim, o estudo sugere e destaca, a importância do estímulo às políticas públicas e privadas que incentivem as atividades do agronegócio, realizando investimentos em pesquisa e tecnologia. O desenvolvimento local e regional está condicionado ao reconhecimento da necessidade de atuar de forma conjunta sobre os fatores envolvidos, estimulando as interações entre os agentes formadores das cadeias produtivas de alimento, assegurando as condições para o progresso econômico e social das pessoas e das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. A Nova Estratégia Empresarial. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.
- BALLOU, Ronald H.; GILBERT, Stephen M.; MUKHERJEE, Ashok. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. *Industrial Marketing Management*. 29,p.7-18, 2000.
- BATALHA, Mário Otávio et al. Gestão Agroindustrial. GEPAI - Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas , 1997.
- BATALHA, Mário Otávio. Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, H. Y. Gestão de Estoque na Cadeias Logística Integrada: Supply Chain. São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

COOPER M.C. & ELRAM, E.L. Characteristics of Supply Chain Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy in: The international journal of logistics management, v.4: n 2, 1993.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GUNASEKARAN, A. PANTEL, C. McGAUGHEY, R. E. A framework for supply chain performance measurement. International Journal of Production Economics. 87, p.333-347, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. Et al. Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. Ver. E ampl. São Paulo: Atlas 2001.

MALHOTRA, Naresch K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência. 7ª. Ed. Rio de Janeiro, 1986.

_____. Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHNEIDER, Alcio. O Impacto da Globalização na Cadeia Suinícola da Região Nordeste Colonial: O caso do Frigorífico Cotrijuí. 2004. 158f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa e elaboração de Dissertação. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. 2000.

SINDICATO DAS INDÚSTRIA DE PRODUTOS SUÍNOS. Relatório. Porto Alegre – RS: SIPS. 2006.

SPAREMBERGER, Ariosto. As Estratégias de uma Empresa Agroindustrial. Santa Catarina: Insular, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. Case study research: design and methods. 2. ed. Londres: Sage, 1994.

ZHAO, Xiande; XIE, Jinxing; LEUNG, Janny. The impact of forecasting model selection on the value of information sharing in a supply chain. European Journal of Operational Research. 142, 321-344, 2002.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.). Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.