

# **Produção integrada de frango de corte: uma análise SWOT do modelo de gestão adotado por produtores da microrregião de Anápolis-GO**

Ieso Costa MARQUES  
[ieso@brturbo.com.br](mailto:ieso@brturbo.com.br)

Eliane Moreira Sá de SOUZA  
[eliane.mss@hotmail.com](mailto:eliane.mss@hotmail.com)

## **PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO - UFG**

**Palavras-chave:** Avicultura. Integração Vertical. Frango de corte.

### **1. INTRODUÇÃO**

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

A adoção de pacotes tecnológicos modernos, a articulação e organização dos elos da cadeia, aliados às condições climáticas, logísticas e operacionais proporcionaram a combinação ideal para a estruturação da avicultura como um sistema agroindustrial.

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

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

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

Segundo Freitas e Bertoglio (2001) o setor avícola brasileiro se integra beneficemente a outros complexos industriais, tais como indústrias de

implementos agrícolas, laboratórios de melhoramento genético e indústrias fármaco-químicas, adotando assim, formas industriais em seus processos produtivos de grande escala.

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

A literatura sobre integração vertical origina-se nos estudos de economia das organizações de Ronald Coase em 1937 e ganha corpo quarenta anos mais tarde com o emprego da TECT - Teoria dos Custos de Transação. A discussão teórica abordava os riscos e custos inerentes às relações contratuais de longo prazo, determinando a decisão de uma empresa de integrar outra etapa da cadeia produtiva em que atua como forma de buscar eficiência sob as chamadas hierarquias (ALBUQUERQUE, 2006).

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

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

Diante deste cenário de alta complexidade, emerge-se a necessidade dos *stakeholders* (partes interessadas) se manterem estrategicamente alinhados, mesmo a cadeia produtiva já estando verticalizada.

A preocupação dos agentes em manterem-se no mercado de maneira competitiva e sustentável pode ser explicada como a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados (MINTZBERG, 1998).

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

A análise SWOT é uma ferramenta de grande importância para o planejamento estratégico das organizações.

Formada com as iniciais das quatro palavras inglesas *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *treats* (ameaças), a análise SWOT pode proporcionar uma orientação estratégica significativa, no que tange à eliminação de pontos fracos, compreender oportunidades em função dos pontos fortes, minimização de riscos e incertezas através dos pontos fracos, dentre outras vantagens (COSTA, 2007).

Diante do atual cenário da avicultura nacional, propõe-se neste trabalho a realização de uma breve análise descritiva do modelo de gestão adotado por produtores (integrados) e abatedouros (integradoras) da microrregião de Anápolis-GO, por meio da ferramenta estratégica denominada Análise SWOT.

### 3. MATERIAL E MÉTODOS

Nesta pesquisa exploratória, de caráter descritivo, os dados foram coletados em três cidades: Nova Veneza, Itaberaí e Anápolis, pertencentes à microrregião, denominada de Microrregião de Anápolis-GO. Segundo Luz (2010), a microrregião de Anápolis é constituída por vinte municípios que têm sua história ligada aos primórdios da formação política e administrativa de Goiás. A microrregião de Anápolis pertence à mesorregião Centro-Oeste, ocupando 8.311.934 km<sup>2</sup>, com uma população de 511.952 habitantes (SEPLAN, 2010).

As cidades foram escolhidas por abrigarem os três maiores abatedouros de aves da microrregião. A maior integradora da microrregião está situada em Itaberaí com capacidade instalada para o abate de 100.000 aves/dia. Em segunda posição encontra-se uma outra agroindústria situada na cidade de Nova Veneza, com capacidade para 50.000 aves/dia e a última empresa pesquisa, situada em Anápolis, operando com capacidade de abate de 30.000 aves/dia.

Como amostra, foram selecionados e entrevistados aleatoriamente, pelo grau de acessibilidade, três integrados distintos, pertencentes às três integradoras acima descritas, localizadas na cadeia avícola da microrregião de Anápolis – universo da pesquisa. Os dados foram coletados em Agosto de 2010, que após tabulação qualitativa foram utilizados para a elaboração da Análise SWOT.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os quadros 01 e 02 abaixo, mostram a tabulação qualitativa dos resultados da pesquisa, que foram traduzidos à metodologia da Análise SWOT mencionada na seção anterior por Costa (2007).

As informações coletadas permitiram apontar as seguintes ameaças e oportunidades:

Quadro 01 – Oportunidades e ameaças

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

Fonte: Dados da pesquisa

De igual forma, e segundo a técnica da Análise SWOT, os dados coletados permitiram apontar os seguintes pontos Fortes e Fracos:

Quadro 02 – Pontos Fortes e Fracos

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Minimização de riscos por meio do contrato de integração;	Pouco poder de negociação;
Transferência de tecnologia;	Rigidez do contrato de integração;
Previsibilidade de receitas;	Falta de clareza no cálculo de coeficiente de produtividade;
Ciclo operacional contínuo;	Imprevisibilidade do manejo;
Pluriatividade rural;	Dificuldades de gestão operacional;
Baixo risco de inadimplência.	Imprevisibilidade no planejamento do longo prazo;
Inserção familiar no negócio, elevando a renda familiar;	Investimentos em instalações por conta do integrado;
Menor dificuldade na obtenção de financiamentos;	Exigências cada vez maiores do integrador.
Garantia de assistência técnica;	Baixa aderência e dificuldade de implementação da política de missão, visão e valores da integradora para o integrado.

Fonte: Dados da pesquisa

## 5. CONCLUSÕES

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

A estratégia de integração vertical da cadeia do frango de corte, de origem norte-americana, iniciou-se no sul do Brasil na década de 1980, disseminando-se para o Sudeste e Centro-Oeste. Conforme demonstrado neste estudo, o modelo pioneiro de integração tem sofrido algumas alterações e adaptações na busca por economias de escala e escopo.

Inicialmente, a integração se estabelece como a única maneira de garantir matéria-prima necessária às estruturas industriais dos abatedouros. Com o passar dos anos, na busca de redução de custos de transação, o modelo pioneiro vinculado à integração de pequenos produtores (muita das vezes agricultores familiares), passa a ser visto como oneroso, face à necessidade de assistência técnica, custo de transportes, e distância estratégica da base de abate.

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

O resultado da Análise SWOT, conforme mostrado nos Quadros 01 e 02, oferece subsídios para uma análise preliminar sobre as variáveis que afetam direta e indiretamente o processo de gestão dos *stakeholders* envolvidos na cadeia avícola do frango de corte da região pesquisada. O resultado destas análises propiciam a estes agentes a reflexão de potencialidades, fragilidades, possíveis discontinuidades e tendências. Por sua vez, estes elementos são fundamentais para o estabelecimento de metas, articulação de estratégias, formulação de objetivos organizacionais e principalmente no redirecionamento dos negócios.

Este estudo ainda está em andamento, e trilha no sentido de integrar os elementos conceituais da integração vertical e da gestão estratégica, no sentido de propor indicadores de competitividade e mapas estratégicos para melhor compreensão e alinhamento estratégico dos *stakeholders* presentes na verticalização da cadeia avícola.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Gustavo Moreira de. *Integração Vertical nas Operadoras de Assistência Médica Privada*. In: 30º Encontro da ANPAD, 2006, Anais. Do 30º Encontro da APNAD. 23 a 27 de Setembro de 2006.
- ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ABEF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE FRANGO, *Relatório anual 2000:2006*. Disponível em: <<http://www.abef.com.br>. Acesso em: 24 out. 2009.
- ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de Agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles (Orgs). *Agronegócio no Mercosul: Uma agenda para o desenvolvimento*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação*. São Paulo: Atlas, 2008.
- COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica. Da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DÍAZ, Frida Liliana Cárdenas. *Competitividade e Coordenação na Avicultura de Corte: Análise de Empresas (São Paulo – Brasil e Lima-Peru)*. 2007. 137f. Dissertação (Mestre em Zootecnia – Produção Animal). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Jaboticabal, 2007.
- FREITAS, L.; BERTOGLIO, O. *A evolução da avicultura de corte brasileira após 1980*. Economia e Desenvolvimento, Santa Maria, n. 13 p. 1-38. ago. 2001.
- LUZ, Janes Socorro da. *A inserção de Anápolis-GO no contexto da dinâmica regional*. *Revista Anápolis Digital*. Anápolis-GO, v.1, n.1, 2010. Disponível em: <http://www.anapolis.go.gov.br/revistaanapolisdigital>. Acesso em: 02 jan 2010.
- MAHONEY, J.T., *The Choice of Organizational Form: Vertical Integration Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration*, *Strategic Management Journal*, p.559, 13, 8, Nov. 1992.
- MINTZBERG, H. *A Criação Artesanal da Estratégia*. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.