

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING**

**MARKETING INDUSTRIAL
MONOGRAFIA DE ANÁLISE TEÓRICO-EMPÍRICA BASEADA NO
SISTEMA DE PRODUÇÃO DE PERUS NA EMPRESA
PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A**

**AUTOR: ARMANDO PEDRO MÜLLER
ORIENTADOR: PROFESSOR Dr. ROMEU
RÖSSLER TELMA**

**PONTA GROSSA
2003**

ARMANDO PEDRO MÜLLER

MARKETING INDUSTRIAL
MONOGRAFIA DE ANÁLISE TEÓRICO-EMPÍRICA BASEADA NO SISTEMA DE
PRODUÇÃO DE PERUS NA EMPRESA
PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A

Monografia apresentada à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de
Título de Especialista em Marketing

Orientador : Professor Dr. Romeu
Rössler Telma

PONTA GROSSA
2003

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	4
1.2 PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 GERAL	4
1.3.2 ESPECÍFICOS	5
1.4 JUSTIFICATIVA	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 MARKETING INDUSTRIAL - CONCEITUAÇÃO	6
2.2 FATORES QUE CARACTERIZAM O MARKETING INDUSTRIAL	13
3 SISTEMA DE PRODUÇÃO DE PERUS NA EMPRESA PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A	16
3.1 MACROFLUXOGRAMA	17
3.2 SIGLAS E EXPRESSÕES UTILIZADAS	18
3.3 SISTEMA DE PRODUÇÃO DE PERUS E AÇÕES DE MARKETING	19
3.3.1 COMENTÁRIOS SOBRE AS FASES DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE PERUS E AS AÇÕES MARKETING INDUSTRIAL	25
3.3.1.1 RECRIA DAS MATRIZES DE PERUS	25
3.3.1.2 SPO SISTEMA DE PRODUÇÃO DE OVOS	26
3.3.1.3 INCUBATÓRIO DE PERUS	27
3.3.1.4 SIP SISTEMA INICIADOR DE PERUS	28
3.3.1.5 STP SISTEMA TERMINADOR DE PERUS (ENGORDA)	29
3.3.1.6 ABATE E PROCESSAMENTO DOS PERUS TERMINADOS	30
4 ANÁLISE DO SISTEMA DE PRODUÇÃO DE PERUS	32
5 CONCLUSÃO	39
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
7 ANEXOS	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O presente tema de estudo se refere ao Marketing Industrial e, especificamente no que diz respeito às relações de troca entre clientes e fornecedores industriais através do suprimento de bens de consumo duráveis, bens de consumo não duráveis, bens intangíveis ou serviços e bens industriais e, a relação de confiança que se estabelece entre as partes ao longo do tempo, formando verdadeiras parcerias.

1.2 PROBLEMA

A formação de parcerias entre clientes e fornecedores industriais, objetivando a eficiência em termos de qualidade, custos e atendimento e, conseqüente competitividade no mercado consumidor.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GERAL

Promover uma análise teórico-empírica sobre o relacionamento cliente-fornecedor em Marketing Industrial, exemplificada com o sistema de produção de perus na Empresa Perdigão Agroindustrial S/A .

1.3.2 ESPECÍFICOS

- a) Analisar o relacionamento de trocas que existe entre clientes e fornecedores no meio industrial;
- b) Identificar as parcerias que se desenvolvem ao longo do tempo através de uma crescente relação de confiança.

1.4 JUSTIFICATIVA

A grande parte submersa do **iceberg** do marketing se refere ao Marketing Industrial. É um volume gigantesco de transações comerciais de equipamentos, instalações, materiais de consumo, matérias primas e serviços que são realizadas anualmente. Este volume equivale a quatro vezes o valor das transações finais. A parte aparente do iceberg do marketing, que é a menor, são as vendas ao consumidor final.

A qualidade e desempenho dos bens finais depende fortemente das características técnicas dos bens e serviços intermediários.

A presente análise teórico-empírica sobre o tema em estudo tem importância fundamental na formação de conceitos e uma melhor compreensão do impacto que o marketing industrial representa sobre o marketing como um todo.

Ao perguntar a um cliente industrial por que ele prefere determinado produto ou serviço, quase sempre se ouve os mesmos motivos: qualidade, atendimento e confiança. Nunca se fala de preço, mas se supõe que seja o melhor possível.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente monografia teórico-empírica objetiva enfatizar os seguintes aspectos:

- Marketing de serviços Industriais (B2B);
- Construção de parcerias e estabelecimento de relacionamentos de confiança;
- Atendimento ao cliente Industrial.

2.1 MARKETING INDUSTRIAL CONCEITUAÇÃO

José Carlos Teixeira Moreira em Marketing Industrial , Atlas 1995, pg. 51, ensina:

Marketing Industrial consiste em mecanismos mercadológicos, concebidos a partir dos conceitos de Marketing, orientados para a integração dos esforços comerciais quando o objeto de troca significa a sobrevivência e a continuidade, com lucro, de empresas ou instituições clientes .

Este conceito infere uma compreensão dos dois fatores de trocas industriais que são os bens e serviços agregáveis à manufatura. Supõe também a transferência de produtos manufaturados para os distribuidores atacadistas (intermediários) e varejistas (finais).

Segundo o autor José Carlos Teixeira Moreira são os seguintes fatores que caracterizam Marketing Industrial:

. Qualquer bem ou serviço quando adquirido por uma entidade jurídica representa uma comercialização do tipo industrial.

- . Sob o ponto de vista do cliente industrial o Marketing Industrial é uma variável estratégica, uma vez que tem que estar comprometido com o lucro e a sobrevivência da empresa (cliente industrial).
- . As transações comerciais no meio industrial dizem respeito a somas de alto montante do orçamento. Por isso exigem um alto grau de responsabilidade e comprometimento. Ocorrem nas altas escalas hierárquicas de ambos cliente e fornecedor industrial.
- . Os acordos entre as partes são de médio para longo prazos. Desenvolvem-se parcerias e uma cumplicidade visando a sobrevivência de ambos com lucro e a competitividade dos produtos elaborados na concorrência no ponto de venda.
- . A regularidade do exercício do Marketing Industrial entre duas empresas (fornecedora e cliente) é compreendida aos olhos do consumidor final após algum tempo como uma associação virtual. Este fator une as partes e protege a parceria.

Segundo Gross et al, Business Marketing 1993, pg. 9, Marketing Interempresarial é o Marketing de produtos e serviços a organizações e não à famílias ou indivíduos .

Este conceito objetiva distinguir o Marketing Industrial do marketing como um todo. O consumidor final é um indivíduo que compra bens e serviços para auto-satisfação, enquanto que o comprador institucional é uma empresa, ou outra organização que compra bens e serviços por razões diferentes do consumidor final, para incorporar aos produtos e serviços produzidos, para auxiliar ou facilitar no funcionamento da instituições ou para revender, no caso dos distribuidores.

WEBSTER em *Industrial Marketing Strategy* , 1991, pg. 9, diz: Marketing Industrial distingue-se do Marketing de bens de consumo mais pela natureza do cliente do que pela natureza do produto .

Embora a apresentação do produto seja diferente e os volumes transacionados muito mais elevados, existem muitos produtos que são comercializados tanto por organizações quanto em pontos de varejo a consumidores finais. Exemplo disso são carnes que podem ser adquiridas por uma indústria para agregação de valor ou complementação à determinado produto, e que também são vendidas pelo açougueiro para seu cliente familiar ou individual.

O Marketing Industrial se refere ao Marketing de bens e serviços vendidos a empresas que os consomem diretamente, os incorporam a outros produtos ou serviços e, também a distribuidores ou retalhistas/varejistas que os vendem diretamente aos consumidores finais.

Os conceitos apresentados pelos diversos autores diferem em alguns pontos, porém a essência é a mesma.

O Marketing Industrial deve estabelecer suas premissas e estratégias partindo da concorrência que o produto ou serviço elaborado pelo cliente industrial irá enfrentar no ponto de varejo. O consumidor final procura produtos de qualidade superior a preços que ele está disposto a pagar e, que estes produtos ou serviços estejam disponíveis quando ele estiver necessitado ou disposto a adquiri-los (QUALIDADE/ PREÇO/ ATENDIMENTO).

Antigamente o preço era formado pela somatória dos custos e do lucro pretendido. Atualmente, na maioria dos casos - dos quais se excetua os produtos ou serviços originados de monopólios ou regidos por regulamentação

governamental - os preços são ditados pelo varejista ou consumidor final. As empresas que ao longo do tempo não tiveram a compreensão desta mudança faliram.

É de extrema importância que os fornecedores e clientes industriais tenham a visão do sistema como um todo. O fabricante precisa colocar nas mãos dos distribuidores produtos com preços competitivos aos olhos do consumidor final. É deste ponto que deve partir o desenvolvimento das competências em termos de redução de custos, desenvolvimento de matérias-primas alternativas, serviços, novos produtos e novas tecnologias.

Tendo em vista as reflexões acima, torna-se imprescindível a formação de parcerias duradouras. Estas são formadas por meio da transparência, do comprometimento e da fidelidade entre ambas as partes.

Para que o fornecedor industrial desenvolva ou adquira novas tecnologias e equipamentos para melhor atendimento do cliente industrial, ele precisa de uma remuneração justa, de perspectivas e de planejamento de longo prazo.

No ramo da agroindústria, existem empresas que querem maximização dos lucros por meio do achatamento inescrupuloso dos custos. Esta atitude pode ser correta no sentido da eficiência numa visão de curto prazo. O processo não pode ser perverso onde os fornecedores de matérias primas e principalmente os prestadores de serviços sejam espremidos ao ponto de não sobreviver. Vêem-se frotas de caminhões envelhecendo e gerando um elevado custo de manutenção. Semelhante perversão / fagocitose acontece com as grandes redes varejistas, a exemplo dos hipermercados, que espremam seus fornecedores a níveis insuportáveis. Algumas indústrias se sujeitam a estas

atitudes e outras desistem de fornecer. A NESTLE por exemplo, desistiu de uma rede gigante de supermercados.

Assim conceitua o termo LEALDADE o autor José Carlos Teixeira Moreira em Marketing Industrial , Atlas 1995, pg. 147:

Para que uma parceria frutifique, se desenvolva realmente, é preciso, dentre outras coisas, que se tenha construído em conjunto uma história de bons resultados. Não se faz, da noite para o dia, uma vida de sucessos. É preciso tempo e muito mais. É necessário *lealdade de ambos os lados*. Através de jogo aberto poder-se-á ultrapassar problemas de ambos os lados e descobrir um *modus operandi* que maximize os lucros dos parceiros comerciais .

Nesse capítulo o autor salienta a necessidade de planejamento de longo prazo, estratégias comuns, transparência, segurança de fornecimento e um diálogo aberto entre os executivos de ambas as partes.

A construção da lealdade não é algo muito simples. Como já foi exaustivamente citado, é necessário ter transparência, comprometimento e responsabilização com os resultados do cliente industrial.

Apresenta-se aqui um case que ilustra a necessidade de outro fator de vital importância para a construção de uma parceria: a competência tecnológica.

O fato ocorreu dentro da empresa pioneira na produção de perus no Brasil. A inseminação artificial em perus até a metade da década de noventa, era uma tarefa árdua. Causadora de muitos afastamentos de pessoas do trabalho por lesões na coluna vertebral e dores lombares. A causa era a falta de ergonomia. Também não existiam no mercado brasileiro equipamentos e máquinas para auxiliar na tarefa. Tudo era manual e extremamente rústico.

Em 1993 o representante brasileiro da empresa francesa IMV **Instruménts de Médecine Veterináire** apresentou uma máquina automática

para calibrar palhetas de inseminação artificial e um banco ergométrico para coletar sêmen. A empresa cliente industrial produtora de perus, convencida das vantagens tecnológicas, adquiriu um conjunto a US\$ 15,300.00. Em 1993 e 1994 foram feitas várias tentativas frustradas para utilização dos equipamentos. O representante nacional não conhecia a atividade de inseminação de perus nem tinha idéia de como manusear os equipamentos. Nas tentativas houve desperdício de recursos para desenvolver equipamentos paralelos que pudessem auxiliar. Em 1994 a IMV trouxe um técnico dos Estados Unidos da América. Não teve sucesso porque não conhecia a tecnologia francesa, e a norte americana também era arcaica (não mudou até o presente - 2003).

Como o problema de saúde do pessoal persistia, no início de 1995 foi lançado um desafio para dar uma solução definitiva. Conseguiram-se duas bolsas de estudo junto ao SENAI. Viajaram, o representante brasileiro da IMV, e dois técnicos da SADIA para a França em setembro de 1995. Visitaram diversas granjas de matrizes de perus. Aprenderam a técnica observando e praticando a tarefa.

De volta ao Brasil em outubro de 1995, providenciou-se urgentemente a adaptação das instalações. Em quinze dias iniciou o treinamento de uma equipe piloto.

Em outubro de 1996 a tecnologia já estava implantada em todas as 21 granjas existentes na empresa. Os problemas de afastamentos e queixas referentes a inseminação artificial foram reduzidas a níveis insignificantes. A tarefa que outrora era motivo de apreensão e profunda preocupação atualmente é imperceptível, discreta.

Após um período de um ano a tecnologia estava dominada. Passou-se então a adaptar a tecnologia e as instalações paralelas à realidade brasileira, que entre outras características tem o clima tropical (calor) a ser levado em consideração.

Além da solução definitiva do problema de bem estar melhorou a produtividade das granjas. No método antigo, no dia seguinte à inseminação, registrava-se uma perda de 2% de ovos por má formação da casca (fina) provocada pelo stress das aves. A fertilidade dos ovos subiu de 92% em média para 97%, gerando um incremento de 3 a 5 pontos percentuais na eclosão de peruzinhos vendáveis.

Atualmente existem mais duas empresas produzindo perus no Brasil. São três no total: Sadia, Perdigão e Frangosul/DOUX. Todas empregam a tecnologia gestada lá no ano de 1995 através do aprendizado e treinamento da equipe piloto com posterior massificação da tecnologia.

O representante brasileiro da IMV continua alienado do processo. Não tem dado uma contribuição efetiva. As empresas utilizam a tecnologia da IMV (tecnologia, máquinas, materiais de consumo) por ser a melhor existente na indústria mundial.

O fato ensinou muito aos gerentes da empresa. Às vezes as empresas fornecedoras industriais tem excelentes equipamentos, porém os representantes e técnicos não dominam a tecnologia paralela necessária para aplicação dos equipamentos. Ambos, fornecedor e cliente industrial, perdem com isso: o primeiro porque perde vendas e o segundo por deixar de aproveitar a oportunidade de aplicar uma tecnologia de ponta que o colocaria numa posição melhor em termos de competitividade.

2.2 FATORES QUE CARACTERIZAM O MARKETING INDUSTRIAL

MARKETING DE CONSUMO	MARKETING INDUSTRIAL
ESTRATÉGIAS DE MARKETING	
<ul style="list-style-type: none"> • Produção em massa. • Produto acabado. • Design e embalagem_são cruciais. • Preço administrado. • Uso prioritário da Mídia de Massa. • Canais de distribuição mais longos e complexos. • Os prazos de entrega não são particularmente relevantes. • A pesquisa de mercado é mais focalizada; dados massivos. • O mercado é como um todo ou segmentos de mercado. • Inexistência de relações pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto feito sob medida. • Múltiplos estágios de produção. • Componente técnica_é fundamental. • Preço negociado. • Venda direta e personalizada. • Canais de distribuição mais curtos e menos complexos. • A entrega a tempo é fundamental (just in time). • A pesquisa de mercado é mais genérica e, efetuada por pessoal próprio. • Segmentos de mercado ou cliente individual. • Relações pessoais fortes.
<ul style="list-style-type: none"> • Produto autônomo do serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço é parte integrante do produto.

MARKETING DE CONSUMO	MARKETING INDUSTRIAL
TIPO DE MERCADOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de clientes. • Reduzida concentração. • Contato indireto. • Procura direta. • Falta de responsabilização direta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno número de clientes. • Elevada concentração (nº de vendedores). • Contato direto. • Procura derivada. • Penalidades contratuais.
COMPORTAMENTO DO COMPRADOR	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprador = consumidor. • O comprador é amador. • O comprador é emocional. • O comprador é familiar. • Poucos participantes na decisão. • Reduzida busca de informação. • Baixo volume de compras. • Alta frequência de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • O comprador não é o consumidor. • O comprador é profissional. • O comprador é racional. • Organização como um contexto social. • Muitos participantes na decisão. • Ampla busca de informação. • Elevado volume de compras. • Menor frequência de compras.

Fonte: Gross et al, p.6

Gross et al. 1993, pgs. 44 a 47, assim define o termo **procura**:

Procura pode definir-se como o volume de um determinado produto ou serviço adquirido por um cliente, ou grupos de clientes, ao longo de um certo período de tempo. A **procura direta** é gerada por indivíduos que compram bens e serviços para auto-satisfação. A **procura derivada** corresponde ao volume de compras efetuadas por organizações, as quais são geradas como resposta à procura direta dos clientes ou utilizadores dessas organizações.

Webster, 1991, pg. 20 cita que os mercados industriais são caracterizados pela **procura derivada**, um conceito que chama a atenção pela natureza da interdependência entre fornecedores e clientes industriais e implica uma análise cuidadosa dos clientes dos nossos clientes.

Os conceitos acima definem bem como funcionam os mercados industriais; suas peculiaridades. Implicam o desenvolvimento de parcerias fortes, comprometidas, leais e duradouras entre fornecedores e clientes industriais, visando a plena satisfação do cliente final.

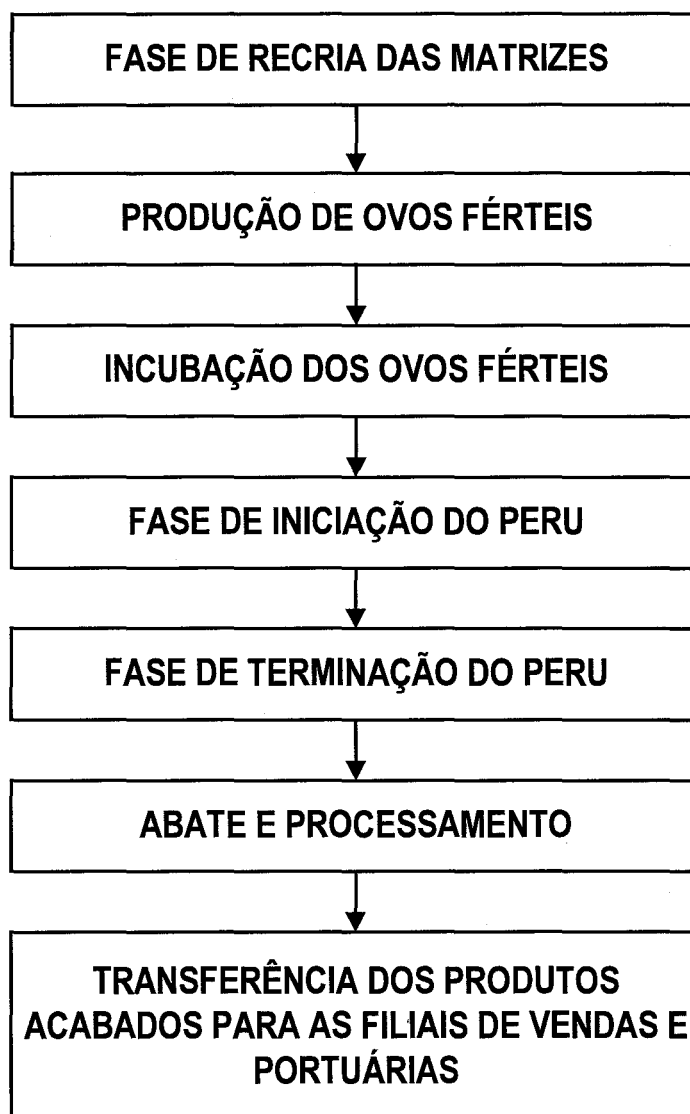
3 SISTEMA DE PRODUÇÃO DE PERUS NA EMPRESA PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A

A Perdigão Agroindustrial S/A, fundada há 70 anos, é o segundo maior produtor e processador de aves e suínos do Brasil.

Possui 13 unidades industriais de carnes, 2 de soja, 7 fábricas de rações e 13 incubatórios. A produção é totalmente integrada, com 5.835 produtores integrados ao **Sistema Rural Perdigão**. A empresa emprega 27.725 pessoas, tem 18 centros de distribuição próprios e 10 terceirizados; 3 escritórios no exterior. Conta com 65.400 clientes ativos no mercado interno e 500 no mercado externo. O capital social da empresa é de R\$ 490.000.000,00 (dados retirados do relatório oficial publicado no 3º trimestre de 2003).

A Perdigão ingressou no ramo de perus no ano de 2000 por ocasião da aquisição de 51% do capital da área de carnes da BATÁVIA S/A (produtos BATAVO). A completa incorporação dos 49% remanescentes ocorreu em 2001. A empresa já expandiu em 342% a produção de perus nos Campos Gerais.

3.1 MACROFLUXOGRAMA DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE PERUS



Fonte: Manual de manejo de perus da empresa BUTA British United Turkeys of América.

3.2 SIGLAS E EXPRESSÕES UTILIZADAS

SPO - Sistema de produção de ovos

SIP - Sistema de Iniciador de Perus

STP Sistema Terminador de Perus

Produtores Integrados/Contratados: produtores que fazem parte da parceria de produção.

Matrizes de perus recriadas: fêmeas e machos matrizes com 210 dias de idade, com peso de 11,800 kg para as fêmeas e 24,000 kg para os machos.

Peruzinhos de 01 dia: peruzinhos recém nascidos, selecionados, separados por sexo (sexados) e vacinados; prontos para alojar nas granjas.

Perus iniciados: perus de corte com 28 a 30 dias de idade prontos para ser transferidos para as granjas STP. As fêmeas pesam de 800 a 900 gramas e os machos de 1000 a 1200 gramas.

Perus Terminados: são aves que completaram o período de engorda e estão prontos para o abate. São classificados nas seguintes faixas de abate:

- fêmea leve com idade de total de 70 dias pesando de 3,800 a 4,500 kg, que é o PRT (peru inteiro temperado) para as festas;

- fêmea pesada com idade total de 100 a 120 dias pesando de 9,000 a 11,000 kg. Usada para cortes e industrialização.

- Macho pesado com idade total de 112 a 140 dias pesando de 15,000 a 18,000 kg. Usado para cortes e industrialização.

Sistema de Integração Vertical : as Agroindústrias contratam produtores rurais num sistema de contrato de parceria onde os produtores entram com as instalações e mão-de-obra. A empresa por sua vez fornece via transferência os animais, a ração, transportes de rações e animais, a assistência técnica, os

medicamentos, vacinas, desinfetantes e produtos em geral aplicados diretamente na produção. Não existe nenhuma transação comercial durante todas as fases do sistema somente transferências uma vez que tudo, exceto as instalações com a devida manutenção e mão-de-obra, pertence à empresa contratante. A remuneração do parceiro criador é variável conforme o desempenho técnico de cada um dos lotes alojados. Este é medido pelo peso médio dos animais, a conversão alimentar e a viabilidade na data do abate.

3.3 SISTEMA DE PRODUÇÃO DE PERUS NA PERDIGÃO E AÇÕES DE MARKETING INDUSTRIAL

ETAPA	PERÍODO	AÇÕES DE MARKETING INDUSTRIAL	
		COMPRAS E VENDAS	CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS
RECRIA DAS MATRIZES DE PERUS	210 DIAS (30 semanas)	<p>Compra de materiais de construção (civil, elétrica, mecânica e hidráulica);</p> <p>Compra de equipamentos (aquecedores, silos, comedouros e bebedouros);</p> <p>Compra de matrizes de 01 dia;</p> <p>Compra de maravalha para forrar o piso dos aviários;</p> <p>Compra de vacinas, medicamentos e desinfetantes;</p> <p>Compra de matérias primas para ração;</p>	<p>Contratação de serviços de terraplenagem;</p> <p>Contratação de mão-de-obra para construção das granjas;</p> <p>Contração de mão-de-obra para montagem de equipamentos;</p> <p>Transporte de funcionários;</p> <p>Assistência médica;</p> <p>Terceirização do refeitório;</p> <p>Terceirização de lavanderia;</p>

		<p>Compra de utilidades (energia elétrica e GLP);</p> <p>Compra de materiais de consumo geral;</p> <p>Venda de sucatas e equipamentos em desuso ou obsoletos;</p> <p>Venda (transferência) das matrizes recriadas para os produtores de ovos contratados SPO;</p> <p>Venda(transferência) de matrizes descartes para o abatedouro de perus de Carambeí;</p> <p>Venda do esterco dos aviários.</p>	<p>Contração de eventuais serviços de manutenção. O normal é feito por funcionários da empresa;</p> <p>Contratação da fabricação de rações;</p> <p>Transporte das rações;</p> <p>Transporte das matrizes recriadas para os produtores SPO;</p>
<p>PRODUÇÃO DE OVOS FÉRTEIS DE PERUS (SPO)</p>	<p>203 DIAS (29 semanas)</p>	<p>Aquisição via transferência das matrizes recriadas nas granjas próprias da Perdigão;</p> <p>Compra de materiais de inseminação;</p> <p>Compra de materiais diversos para custeio de produção;</p> <p>Compra de matérias primas para ração;</p> <p>Compra de vacinas, medicamentos e desinfetantes;</p>	<p>Contratação de produtores de ovos SPO ;</p> <p>Orientação técnica para construção da granja - dada pela Perdigão;</p> <p>Treinamento da equipe de funcionários do produtor SPO ;</p> <p>Fabricação das rações;</p>

		<p>Venda(transferência) das matrizes descartes para o abatedouro da Perdigão de Carambeí;</p> <p>Venda(transferência) das matrizes em final de produção para o abatedouro da Perdigão de Carambeí;</p>	<p>Transporte das rações;</p> <p>Serviço de carregamento das matrizes em final de produção para o abate;</p> <p>Transporte das matrizes descartes ou em final de produção para o abatedouro de perus;</p>
<p>INCUBAÇÃO DOS OVOS FÉRTEIS DE PERUS (Incubatório de Perus)</p>	<p>28 dias (4 semanas)</p>	<p>Compra de materiais de construção (civil, elétrica, mecânica e hidráulica);</p> <p>Compra de equipamentos e instalações;</p> <p>Aquisição (via transferência) dos ovos férteis de perus dos produtores SPO;</p> <p>Compra de materiais de consumo geral;</p> <p>Compra de medicamentos, vacinas e desinfetantes;</p> <p>Compra de utilidades (energia elétrica e GLP);</p> <p>Vendas de sucatas e equipamentos em desuso ou obsoletos;</p>	<p>Contratação de serviços de terraplenagem;</p> <p>Contratação de mão-de-obra civil para construção dos prédios;</p> <p>Contratação de mão-de-obra para montagem de equipamentos e instalações;</p> <p>Contratação de eventuais serviços de manutenção a manutenção normal é realizada por funcionários da Perdigão;</p> <p>Transporte de funcionários;</p> <p>Assistência médica ;</p> <p>Terceirização do refeitório;</p>

		<p>Venda (transferência) de peruzinhos de 01 dia para os produtores do SIP Sistema de Iniciador de Perus;</p> <p>Venda (doação) de resíduos de produção para indústria de processamento de resíduos de frigorífico e incubatórios;</p>	<p>Terceirização de serviços de lavanderia;</p> <p>Transporte dos ovos dos produtores SPO para o incubatório;</p> <p>Transporte dos peruzinhos do incubatório para os produtores do SIP;</p> <p>Transporte dos resíduos de produção;</p>
<p>SIP -</p> <p>Sistema de</p> <p>Iniciador</p> <p>de Perus</p>	<p>30 dias</p> <p>(4 semanas)</p>	<p>Aquisição (via transferência) dos peruzinhos de 01 dia do incubatório de perus da Perdigão;</p> <p>Compra de vacinas, desinfetantes e medicamentos;</p> <p>Compra de matérias primas para as rações;</p> <p>Venda(transferência) dos peruzinhos iniciados para os produtores do STP;</p>	<p>Contratação de produtores do SIP;</p> <p>Orientação técnica para construção da granja fornecida pelos técnicos da Perdigão;</p> <p>Treinamento técnico de manejo das aves feito pela equipe da Perdigão;</p> <p>Contratação da fabricação das rações;</p> <p>Transporte das rações;</p> <p>Carregamento dos perus iniciados;</p>

			Transporte dos perus iniciados para os produtores do STP;
STP - Sistema Terminador de Perus	70 a 140 dias (10 a 20 semanas)	<p>Aquisição (via transferência) dos perus iniciados dos produtores do SIP;</p> <p>Compra de vacinas, desinfetantes e medicamentos;</p> <p>Compra de matérias primas para as rações;</p> <p>Venda (transferência) dos perus terminados para o abatedouro da Perdigão de Carambeí;</p>	<p>Contratação de produtores do STP;</p> <p>Orientação técnica para construção da granja fornecida pelos técnicos da Perdigão;</p> <p>Treinamento técnico de manejo das aves feito pela equipe da Perdigão;</p> <p>Contratação da fabricação das rações;</p> <p>Transporte das rações;</p> <p>Carregamento dos perus terminados;</p> <p>Transporte dos perus terminados para o abatedouro da Perdigão de Carambeí;</p>
ABATE E PROCESSAMENTO	01 DIA	<p>Compra de materiais de construção (civis, elétricos, mecânicos e hidráulicos);</p> <p>Compra de máquinas, equipamentos e</p>	Contratação de serviços de escavação e terraplenagem;

	<p>instalações;</p> <p>Compra de insumos de produção : embalagens, condimentos, temperos e etc;</p> <p>Compra de utilidades: vapor, água, ar comprimido, energia elétrica, GLP e amônia;</p> <p>Compra de peças para manutenção;</p> <p>Venda de sucatas, equipamentos em desuso ou obsoletos;</p> <p>Venda de matérias primas para terceiros;</p> <p>Venda(transferência) de matérias primas para outras unidades industriais da Perdigão;</p> <p>Transferência de produtos acabados para as filiais de vendas da Perdigão;</p> <p>Transferência de produtos para exportação, principalmente peito de peru, para as filiais Perdigão dos portos de Antonina e Itajaí;</p> <p>Venda dos resíduos de produção;</p>	<p>Contratação de serviços para construção dos prédios;</p> <p>Contratação de serviços para montagem de máquinas, equipamentos e instalações;</p> <p>Contratação de eventuais serviços de manutenção a manutenção normal é feita por funcionários da Perdigão;</p> <p>Transporte de funcionários;</p> <p>Terceirização do refeitório;</p> <p>Assistência médica;</p> <p>Estocagem externa (em 3ºs) de matérias primas e produtos acabados;</p> <p>Contratação do transporte e processamento de resíduos industriais;</p> <p>Transporte de produtos acabados para as filiais Perdigão (vendas e portuárias);</p>
--	---	---

OBSERVAÇÕES: O **core business** dos produtos de peru é a exportação de peito para a Europa.

O **SAC** da Perdigão está dentro da área comercial. Quem recebe as reclamações de produtos é o SAC. Este faz a triagem das mesmas. Caso a reclamação seja ligada ao processamento e industrialização dos produtos, esta é encaminhada à indústria. A indústria estuda e busca a solução que é novamente encaminhada para o SAC, que a repassará para o consumidor. Portanto o SAC é o elo de ligação entre o consumidor final e a indústria.

3.3.1 COMENTÁRIOS SOBRE AS FASES DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE PERUS E AS AÇÕES DE MARKETING INDUSTRIAL

3.3.1.1 RECURSOS DAS MATRIZES DE PERUS

Em uma seqüência lógica, iniciaremos pela construção e equipamento das granjas. As terraplenagens são contratadas de empresas especializadas; as construções civis, com raras exceções, são contratadas de forma global, isto é, a empreiteira fornece materiais e mão-de-obra..

Os equipamentos e instalações são comprados de fornecedores que também fazem a montagem dos mesmos.

Concluída a granja, contratam-se os funcionários e os serviços complementares: transporte de funcionários, lavanderia, alimentação e assistência médica.

A empresa compra maravalha para forrar o piso dos aviários de um fornecedor exclusivo, que atende todas as normas de qualidade do material em si, e a segurança sanitária.

São comprados os ingredientes das rações, medicamentos e vacinas para as aves. O processamento das rações é contratado junto à Cooperativa Batavo.

As matrizes são adquiridas da AGROGEN , empresa que possui granjas de avós em São Francisco de Paula - RS. O fornecedor é informado do planejamento de alojamento de matrizes com antecedência mínima de seis meses, para que possa se preparar para atender os pedidos.

Durante todo o processo de criação das matrizes ocorre a compra de utilidades, tais como energia elétrica e gás GLP. Também é necessária a contratação de serviços de terceiros, principalmente para manutenções em geral.

Concluída a fase de recria das matrizes, contrata-se junto a fornecedores dedicados o carregamento e o transporte das matrizes que são transferidas para os produtores do SPO Sistema de Produção de Ovos. O processo de recria também gera subprodutos tais como sucatas e adubo orgânico. Para a retirada do adubo e limpeza dos aviários existe um contrato permanente com um único fornecedor que segue as normas trabalhistas e sanitárias da Perdigão. É remunerado com o material retirado.

3.3.1.2 SPO SISTEMA DE PRODUÇÃO DE OVOS

O produtor rural constrói a granja conforme os padrões da Perdigão, tanto em termos de edificações, instalações elétricas, hidráulicas e equipamentos. Concluída a granja ele adquire a forração dos aviários (maravalha). Contrata os funcionários e todos os serviços necessários. Fornece

aos funcionários toda vestimenta e calçados, adquire todos os materiais de consumo e utilidades necessários.

A Perdigão fornece, postos na granjas livre de quaisquer ônus para o produtor, as rações, as aves, os medicamentos se necessários, e materiais aplicados diretamente na produção (ex. bandejas de ovos, materiais de inseminação etc). Serviço de assistência técnica diuturnamente. Em contrapartida o produtor tem como obrigação manejar as aves e seguir os padrões de biossegurança estabelecidos pela empresa. Nesta fase da cadeia de produção ocorre o aporte tecnológico mais complexo: preparação das fêmeas e machos para produção, inseminação artificial, controle de chocas, coleta , classificação/seleção, limpeza e estocagem dos ovos.

Os ovos produzidos são apanhados diariamente na barreira da granja por veículo adequado contratado e pago pela Perdigão.

No final do ciclo de produção a empresa retira as aves para abate. O carregamento é realizado por equipe especializada e pago pelo produtor. O transporte das aves é contratado e pago pela empresa. O adubo orgânico é de propriedade do produtor. Este tem um período de seis semanas para limpar, lavar e desinfetar a granja e repor a forração (maravalha). A remuneração é feita por ovo incubável produzido.

3.3.1.3 INCUBATÓRIO DE PERUS

Como é uma unidade de propriedade da Perdigão, a construção é de empreite global (materiais e mão-de-obra). As instalações e equipamentos são comprados de empresas que fornecem os mesmos com montagem incluída. A

empresa contrata os funcionários e os serviços necessários para mantê-los: transporte, lavanderia, assistência médica etc.

Durante o processo ocorre a compra de materiais de aplicação direta à produção, materiais de uso geral e utilidades.

Os ovos são recebidos diariamente via transferência das propriedades SPO, estocados de 2 a 8 dias e incubados posteriormente. O período compreendido entre a incubação e nascimento dos peruzinhos é de 28 dias. Ao nascerem são selecionados, sexados, vacinados, estocados no máximo 5 horas e expedidos para as granjas SIP. Os resíduos de produção são acondicionados em equipamentos do tipo papa-entulhos pertencentes à própria empresa contratada para fazer a retirada diária no final do processamento do nascimento. Além dos resíduos também saem sucatas de metal ou plástico do processo, que são vendidos.

3.3.1.4 **SIP** SISTEMA INICIADOR DE PERUS

Esta fase da cadeia de produção segue as mesmas premissas de contratação do SPO: construções, instalações e equipamentos. O piso da granja também é forrado com maravalha. Os materiais de uso geral, utilidades e mão-de-obra são fornecidos pelo contratado. Recebe os peruzinhos recém nascidos do incubatório de perus da Perdigão. São descarregados e alojados pelo produtor.

A empresa entrega na propriedade as rações, aves, medicamentos e vacinas livres de custo para o produtor. A exemplo do SPO recebe assistência técnica gratuita diuturnamente por técnicos da Perdigão. Segue os padrões de manejo, higiene e biossegurança orientados pela empresa.

Terminada a fase de criação dos peruzinhos (4 semanas), estes são transferidos para o produtor STP. O carregamento é contratado por equipe especializada e pago pelo produtor. O transporte é contratado e pago pela Perdigão.

A exemplo do SPO, o adubo orgânico pertence ao produtor. Este tem um período de 12 a 20 dias para limpar, lavar, desinfetar e forrar novamente o aviário para receber novo lote.

3.3.1.5 **STP** SISTEMA TERMINADOR DE PERUS (ENGORDA)

Tem as mesmas premissas do SIP. O produtor recebe os peruzinhos criados prontos para engorda com 28 dias de idade. O descarregamento e alojamento é feito por equipe especializada e pago pelo produtor. Nesta fase da cadeia, a empresa é ainda mais exigente em termos de normas de manejo das aves, higiene e biossegurança, uma vez que é o último estágio antes do processamento.

No final do período de terminação os perus são transferidos para o abatedouro da Perdigão. Novamente o carregamento é contratado por equipe especializada e pago pelo produtor. O transporte é contratado e pago pela empresa.

A exemplo do SPO e SIP a mão-de-obra para descarregar e carregar as aves está incluída na planilha de pagamento ao produtor, porém é ele quem paga à equipe contratada para evitar risco de vínculo trabalhista das equipes prestadoras de serviço com a Perdigão. Sendo pago pelo produtor, não caracteriza vínculo uma vez que são centenas de produtores que usam os serviços.

3.3.1.6 ABATE E PROCESSAMENTO DOS PERUS TERMINADOS

O incubatório e o abatedouro são duas áreas que as empresas não pretendem terceirizar, por serem os pontos de agregação de valor mais importantes de toda cadeia de produção de perus. São as áreas de transformação. A recria também pode ser terceirizada, porém no momento a empresa acha mais prudente não fazê-lo, mesmo porque possui as instalações necessárias.

As faixas de peso para o abate dos perus são as seguintes: fêmea leve de 4,3 kg , aves inteiras e temperadas para as festas de Natal, final de ano e Páscoa; fêmea pesada de 9,0 a 11,0 kg e macho pesado de 15 a 18 kg, produtos destinados para cortes (peito de exportação para Europa) e produtos embutidos da linha **Light & Elegant**. São produzidos embutidos da marca Perdigão e Batavo (ex. Charmant). A industrialização dos produtos, em sua maioria não é realizada na unidade de Carambeí. Transferem-se matérias primas para as unidades de Marau RS e Salto Veloso SC.

As construções e instalações/equipamentos seguem os mesmos critérios das granjas e incubatórios, isto é, empreite global. A empresa tem equipes próprias para manutenção da fábrica, porém contrata manutenções complementares e os retoolings próprios de paradas de fábrica em final de ano ou feriados.

A indústria também necessita de serviços que atendam os funcionários, tais como transporte, lavanderia, refeitório, assistência médica e dentária etc.

Adquire produtos de uso geral e também os aplicados diretamente no processo de fabricação. Resíduos de fabricação: sucatas são vendidas diretamente a compradores cadastrados; resíduos (subprodutos) são retirados

por caminhões tanque de unidade processadora terceirizada instalada próximo à fábrica. O pagamento pelos serviços é feito com os subprodutos em si, que após processados são vendidos para fábricas de rações. São submetidos a um cozimento em autoclaves a temperaturas extremamente altas, para combater todos os micro organismos que possam estar presentes.

Além das matéria primas transferidas para outras unidades da Perdigão, ocorre a transferência para as filiais de venda e filiais dos Portos de Antonina e Itajaí produtos para exportação.

4 ANÁLISE DO SISTEMA DE PRODUÇÃO DE PERUS

A produção de perus no Brasil se desenvolve no sistema de Integração Vertical. As agroindústrias custeiam todo sistema. Os parceiros produtores precisam alocar recursos para construir e equipar a granja. Os recursos são próprios ou provenientes de financiamento bancário. As construções e equipamentos tem que obedecer a um padrão estabelecido pela empresa.

O produtor rural brasileiro não teria condições para construir uma granja padrão de 1.200 m² equipada (R\$ 80.000,00), adquirir um lote de peruzinhos de 01 dia (R\$ 65.000,00) e 32 toneladas de ração (R\$ 17.500,00). Total de R\$ 165.000,00 (no caso do SIP).

A remuneração do produtor é por desempenho técnico, onde são avaliados no final do ciclo de criação o peso médio das aves, a conversão alimentar (kg de ração por kg de peso vivo) e o percentual de mortandade (% de viabilidade do lote). A empresa não paga a carne, mas sim uma remuneração por mão-de-obra, que varia com a produtividade de cada lote entregue.

O **SPO** Sistema de Produção de Ovos segue as mesmas premissas. A remuneração também varia conforme o desempenho técnico do lote, isto é, pelo número de ovos incubáveis entregues na barreira da granja diariamente. Este sistema tem um investimento inicial superior a R\$ 400.000,00. É difícil ingressar nele devido ao alto custo inicial. Cada lote de matrizes recriado, pronto para iniciar a produção de ovos, tem um custo superior a R\$ 500.000,00.

O sistema de integração vertical tem sido o segredo do sucesso da produção de frangos, perus e suínos no Brasil. Os resultados técnicos são

excelentes e o custo de produção é baixo. Como não existem transações comerciais dentro do sistema, mas sim apenas transferências, não há interesse das agroindústrias em aumentar os custos. Pelo contrário, os custos são achatados ao máximo possível.

Não se deixa de perceber uma certa "fagocitose" por parte de algumas empresas em relação aos seus parceiros criadores. A não ser em momentos difíceis de sobrevivência da empresa em meados da década de noventa, a Perdigão tem tido sempre a preocupação de dar uma remuneração justa aos produtores, no intuito de preservar o sistema evitando o sucateamento das instalações e equipamentos.

A assistência técnica diuturnamente disponibilizada pelas agroindústrias é fator de vital importância para o sistema. Ela dá uma previsibilidade de resultado. Corrige os pontos não conformes e garante uma qualidade marca registrada brasileira que é tão cobiçada pelos clientes estrangeiros. Na Europa e Estados Unidos é impossível manter o mesmo nível de mão-de-obra operacional para o manejo das aves e especializada para prestar assistência técnica aos produtores, devido ao elevado custo. No Brasil se pagam mensalmente US\$ 120.00 para um operador de granja, US\$ 308.00 para um técnico de nível médio e US\$ 542.00 para um veterinário Júnior.

O sistema brasileiro de produção de perus é totalmente integrado. Nos Estados Unidos é bastante parecido com o nosso, porém são muito raras as empresas que tem a cadeia completamente integrada à empresa: ou compram peruzinhos de produtores independentes, ou compram a ração a preço de mercado aberto. A Perdigão optou por não construir uma nova fábrica de rações em Carambeí. Preferiu continuar contratando a fabricação da ração

junto à Cooperativa Batavo. Evita-se um alto custo de depreciação e manutenção de fábrica. As matérias primas são compradas **bulk** no mercado, possibilitando uma boa barganha nos preços.

Na maioria dos países europeus não existe um sistema de integração total. Geralmente o sistema é quebrado em quatro áreas de negócios: a) granjas independentes de produção de ovos férteis; b) incubatórios independentes; c) produtores autônomos de perus de corte; d) abatedouros.

Os abatedouros compram os perus terminados dos produtores autônomos de perus de corte. Esses compram os peruzinhos de 01 dia e a ração de incubatórios e fábricas de rações independentes. Os incubatórios independentes compram os ovos incubáveis de granjeiros independentes. Cada uma das etapas da cadeia produtiva precisa gerar uma boa lucratividade, gerando custos de produção elevadíssimos comparados ao sistema de integração vertical brasileiro.

Os produtos acabados são transferidos para os distribuidores atacadistas e varejistas com valores muito altos.

Geralmente o produtor precisa buscar capital de giro nos bancos. No nosso sistema quem banca o capital de giro são as agroindústrias. A Europa está importando matéria prima (exemplo peito de peru) do Brasil a custos muito inferiores dos do MCE. Estão industrializando (**further processing**) nossa matéria prima e obtendo margens de lucro muito superiores.

Podemos verificar o Marketing Industrial fortemente caracterizado no sistema de integração vertical pela forte relação de parceria. As agroindústrias tem penalidades previstas em contrato, caso não forneçam ao produtores integrados lotes de animais dentro dos prazos e quantidades previstos. Da

mesma forma é penalizado o prestador de serviços (produtor integrado), caso não siga as normas estabelecidas em contrato ou não tenha um desempenho técnico mínimo desejado.

Os estoques de campo (rações, aves, medicamentos, vacinas, desinfetante e rações) pertencem às agroindústrias. Os produtores são fiéis depositários dos mesmos. Estes tem uma responsabilidade compartilhada com a empresa de zelar pelos produtos depositados em suas granjas e, de produzir o melhor possível, isto é, amortizar o investimento o mais breve possível gerando uma melhor lucratividade para toda cadeia de produção.

As parcerias fortes que se pode observar dentro do sistema de produção de perus são:

- Fornecimento de matrizes de 01 dia: o produtor avozeiro tem uma atividade de alto valor agregado. Precisa entregar as matrizes no prazo e preços negociados anualmente. Em contrapartida precisa ter a garantia de compra para que consiga ter uma lucratividade razoável e sobreviver no mercado;
- Fornecimento de rações: que tem que seguir a formulação recomendada pela agroindústria e atender os prazos de entrega e a demanda. Em contrapartida a Perdigão tem que comprar os serviços de fabricação de uma quantidade mínima mensal, sob pena de ter que indenizar a fábrica de rações;
- Fornecimento de vacinas: tem muitas vacinas que são autógenas, isto é, originadas/desenvolvidas a partir das doenças (ex. cepa de vírus específica) encontradas dentro de cada empresa. Esse serviço de fabricação de vacinas é prestado por laboratórios independentes tais como Intervet, Merial e Biovet.
- Transporte de rações e perus: o transportador precisa estar preparado para atender a demanda diária, com uma frota em boas condições a um custo

abaixo do mercado aberto. Em contrapartida a empresa cliente precisa manter a carga plena de serviço para o frotista para que este tenha condições de renovar a frota e operar com lucratividade.

- Equipamentos para granjas: nas expansões é necessário ter disponibilidade de equipamentos no mercado. Mesmo que os mesmos não sejam comprados diretamente pela Perdigão, mas sim pelo produtor integrado, afetam o sucesso do empreendimento;

- Materiais de inseminação: o fornecedor precisa manter um estoque mínimo nacionalizado, uma vez que todos os materiais são importados da França. Os preços são controlados pelo mercado internacional. A Perdigão busca informações junto aos mercados norte americano e europeu, por intermédio dos fornecedores de genética;

- Aquisição de utilidades (vapor, energia elétrica, ar comprimido e água): junto à empresa Batávia S/A, cujo fornecimento precisa acontecer **just in time**, inclusive nos finais de semana e feriados. Os preços precisam ser compatíveis com uma realidade, caso contrário a própria Perdigão investiria na construção das fontes de suprimento, que hoje estão superdimensionadas dentro da Batávia S/A gerando um grande **surplus** naquela empresa. A Perdigão está contribuindo com a otimização daqueles recursos.

- Temperos e condimentos em geral: tais produtos precisam manter um padrão para que não alterem as especificações e características dos produtos acabados. Ex.: sabor, cor etc;

- Peças de reposição para as granjas, incubatório e indústria: a maioria das máquinas e equipamentos usam peças especializadas para aquele determinado equipamento ou máquina. Não são de uso universal. Isto tende a

gerar um custo adicional para o cliente industrial. É necessário que o fornecedor seja comedido na precificação, sob o risco de onerar excessivamente a produção industrial;

Além dos produtos e serviços acima enumerados poderiam ser citados tantos outros como serviços de lavanderia, terceirização de refeitório e etc, que poderiam se transformar em gargalos de produção. A prestação de serviços de manutenção e construção são mais populares. Existem muitas prestadoras habilitadas no mercado. Porém precisam apresentar certas garantias de segurança no trabalho, o que passa a ser um fator limitante.

Dentro da indústria de perus não existem serviços complementares de terceiros a exemplo da indústria automobilística onde determinada empresa satélite, por exemplo, monta os pára-choques no carro. A indústria é autônoma neste aspecto. As parcerias se restringem mais ao fornecimento de materiais de custeio de produção e prestação de serviços.

As margens de lucro operacional das agroindústrias tem sido muito apertadas. Os preços dos ingredientes e matérias-primas para as rações e industrialização dos produtos sobe vertiginosamente, porém os produtos acabados estão expostos a uma concorrência acirrada no mercado consumidor final, submetidos a uma forte pressão por preços baixos. Está aí a necessidade de os clientes e fornecedores industriais serem cada vez mais eficientes em termos de custo. A Perdigão tem sido muito aberta com seus parceiros (produtores rurais), no sentido de mostrar o seu desempenho e se ajustar mutuamente à realidade do momento.

Percebe-se neste meio um problema comum à todas as empresas, que é o fator educacional. Não existe uma maturidade suficiente para o fornecedor

entender a situação das empresas e, as empresas de esclarecer melhor para eles a real situação da atividade. Os fornecedores enxergam esse grande aporte de capital sendo movimentado diariamente; grandes investimentos para gerar escala de produção. Entendem que tudo é lucro. Este fator educacional tem sido um entrave nos relacionamentos das parcerias. A tão desejada lealdade e cumplicidade ficam bastante comprometidos neste caso.

As desvantagens de ambos os parceiros na forma que a Agroindústria foi desenvolvida durante as últimas quatro décadas, fica mesmo no campo da lucratividade. Para um produtor integrado, por exemplo, se tivesse seu próprio complexo produtivo, em épocas boas, poderia obter uma lucratividade muito superior. Da mesma forma aconteceria com a Agroindústria em tempos de alta oferta, poderia espremer os fornecedores livres e obter boas vantagens.

A vantagem do sistema é que ambos ficam protegidos o tempo todo: o produtor tem mercado garantido para os produtos que está produzindo e a Agroindústria com garantia de suprimento de matéria prima.

5 CONCLUSÃO

A presente Monografia de Análise Teórico-Empírica se propôs, de forma geral, a estudar o relacionamento entre clientes e fornecedores industriais, baseada no sistema de **produção de perus** na empresa Perdigão Agroindustrial S/A; e de forma específica analisar os relacionamentos de trocas de longo prazo que existem entre as partes, com uma crescente relação de confiança, fidelidade e cumplicidade.

Aos olhos do consumidor final, o fornecedor e cliente industrial representam uma associação virtual. Dentro do sistema de produção de perus é necessário desenvolver e aplicar tecnologias(competências) que proporcionem um diferencial para a empresa em termos de competitividade. Esta será traduzida sob a forma de qualidade, preços e atendimento.

Durante a apresentação do sistema de produção de perus salientamos várias vezes as normas de conduta que regem o relacionamento empresa-produtor integrado, tanto em termos de manejo das aves quanto com a biossegurança. Da eficiência do sistema dependem o custo e o atendimento. A qualidade dos produtos está mais relacionada à segurança sanitária: produtos livres de doenças que afetem a saúde pública. O consumidor final considera que tudo esteja alinhado, e que exista uma cooresponsabilização total.

O mercado europeu tem criado muitas barreiras para entrada de produtos brasileiros, tanto em forma de sobretaxação quanto sanitárias. Mais recentemente se impuseram as políticas de bem estar animal. Cria-se obstáculos de toda natureza para elevar nossos custos de produção.. Não estão dispostos a pagar mais por isso, estreitando ainda mais as margens de

lucro. Felizmente a indústria tem conseguido superar também estes com baixos custos de implementação.

Foi mencionada a questão da baixa margem de lucro operacional nas agroindústrias do ramo de carnes de aves e suínos. O item de maior impacto sobre os custos(80%) do kg de peru vivo posto na porta da fábrica é a ração. Gasta-se mais 20% com processamento e despesas com vendas Os preços das principais matérias-primas para ração(milho e soja) são ditados pela bolsa de Chicago. O preço da soja no mercado mundial tem sido muito atraente para exportação.

Além do fator dos custos existe ainda a questão da pressão por preços e promoções absurdas impostas pelas grandes redes varejistas nacionais. No passado, a pouco mais de uma década, o preço era formado pelo custo mais a margem de lucro pretendida. Atualmente os preços são ditados pelo varejista e o consumidor final. São estanques! Os custos estão sujeitos e tem uma constante elevação - aos altos preços das matérias primas. É este o motivo da baixa margem de lucro operacional.

A exemplo de outros produtos agrícolas, a carne exportada praticamente não tem valor agregado. Ela vai in natura e serve de matéria prima para as indústrias europeias, que agregam valor e obtém o benefício de uma alta lucratividade. Compram peito de peru a 3.500,00 Euros por tonelada, industrializam(agregam valor) e vendem a 7.200,00 (uma margem bruta de 205%).

Não é possível diminuir ainda mais a remuneração paga aos produtores - o que seria uma forma de diminuir os custos - sob pena de sucatear e/ou ameaçar a continuidade do sistema de integração vertical. A empresa precisa a

médio prazo aumentar o volume de produtos industrializados de peru, tanto para o mercado interno quanto o externo. Agregar mais valor! Se não for possível colocar no MCE Mercado Comum Europeu produtos industrializados no Brasil, associar-se a algum grupo europeu. Fazer uma Joint Venture tendo em vista uma internacionalização, com incorporação total da outra parte no futuro. É necessário conquistar uma base mais sólida na Europa.

Outro fator de extrema importância para as Empresas Perdigão S/A é baixar de forma urgente o endividamento, principalmente o de curto prazo. O custo financeiro tem dilacerado profundamente as margens de lucro. É necessário que a companhia implemente as ações acima citadas, principalmente as mais imediatas, como o endividamento por exemplo. Isso fará com que se torne ainda mais eficiente e mantenha todas as partes envolvidas na cadeia de produção mais estimuladas através de uma remuneração mais atraente. A maior parte dos recursos empregados no sistema de integração vertical para expansão é provenientes de financiamento bancário, com um ano de carência mais quatro anos para amortização. Durante os cinco anos o produtor consegue apenas amortizar o investimento. O prazo para amortização deveria ser dilatado para dez anos. Assim o produtor poderia usufruir de uma margem líquida para seu próprio benefício. A consequência positiva imediata seria um maior comprometimento e fidelização ao sistema.

Atuando na área de produção há muitos anos, se tem uma visão muito ingênua do sistema como um todo. Por isso foi de grande valor cursar a Especialização em Marketing e realizar a Monografia dentro da área de atuação.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Corey, Industrial Marketing, 1991

Gross et al. , Business Marketing, 1993

MOREIRA, José Carlos Teixeira. Marketing Industrial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. Marketing Industrial: Fundamentos para a Ação Business To Business . 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

7 ANEXOS

Batavo.
Sua melhor receita
para um Natal feliz.





Dicas Batavo para um Natal feliz.

PERU

- Após retirar o produto da embalagem coloque-o em uma assadeira, podendo rechearlo com uma farofa dos seus miúdos e cebola, nozes e passas.
- Feche o Peru e coloque pedacinhos de margarina ou manteiga por cima dele.
- Regue-o com líquido de sua preferência: suco de laranja, vinho branco, cerveja água e etc e cubra com papel-alumínio.

• Para que a carne fique tenra e macia, deixe-se regar a carne em quando e assa-la em fogo baixo por aproximadamente 1 hora.

• Este produto é muito bem acompanhado de frutas em calda como pêzegas, abacaxi, figo e cereja, ou também com uva italiana.



- Antes de colocar a carne no forno, faça um cordão de papel-alumínio enrolado e prenda os pés para que, após assado, as costas permaneçam fechadas.

- Se desejar obter uma cor mais dourada e brilhante, após a carne estiver assada, besunte com a mistura de mel e molho shoy, ou óleo.

• Caso sobre molho da assadeira, remova-o e adicione 01 xícara de água ou vinho, penetre e leve ao fogo com champignons picados e 01 colher de chá de maizena. Sirva este molho para acompanhar.

• Em caso de sobra de carne da carne assada, desfie e prepare rechão de tortas salgadas ou lanches.

• Aproveite os miúdos e prepare um farofa à base de miúdos, bacon, cebolinas e ovos cozidos, farinha de mandioca.



Indicadores Operacionais e Financeiros 2003

Principais Indicadores

R\$ milhões

	2003	2002	2001	2000	1999
Receita Bruta	4.371	3.342	2.789	2.066	1.801
Mercado Interno	2.533	2.136	1.754	1.554	1.284
Mercado Externo	1.838	1.206	1.035	512	517
Receita Líquida	3.825	2.917	2.434	1.764	1.573
Lucro Bruto	1.023	813	800	428	460
Margem Bruta (%)	26,7	27,9	32,9	24,2	29,3
Lucro Operacional	287	214	359	108	161
Margem Operacional (%)	7,5	7,3	14,8	6,1	10,2
EBITDA	383	293	421	160	206
Margem EBITDA (%)	10,0	10,1	17,3	9,1	13,1
Lucro Líquido	124	8	168	45	47
Margem Líquida (%)	3,2	0,3	6,9	2,6	3,0
Valor de Mercado	1.103	545	670	665	735
Ativo Total	2.779	3.007	2.424	2.234	1.867
Patrimônio Líquido	763	676	673	555	524
Dívida Líquida	742	842	564	580	395
Dívida Líquida/EBITDA	1,94	2,87	1,34	3,62	1,91
Lucro por Ação - R\$	2,78	0,18	3,78	1,02	0,21
Faturamento Líquido por funcionário/ano - R\$ mil	136,9	120,7	108,8	91,4	94,5
Produtividade por funcionário (ton/ano)	36,1	39,6	37,3	35,9	36,6
Nº Ações	44.652.384	44.652.384	44.652.384	44.652.384	223.261.917
Nº Ações em Tesouraria	143.495	143.495	143.495	143.440	717.200

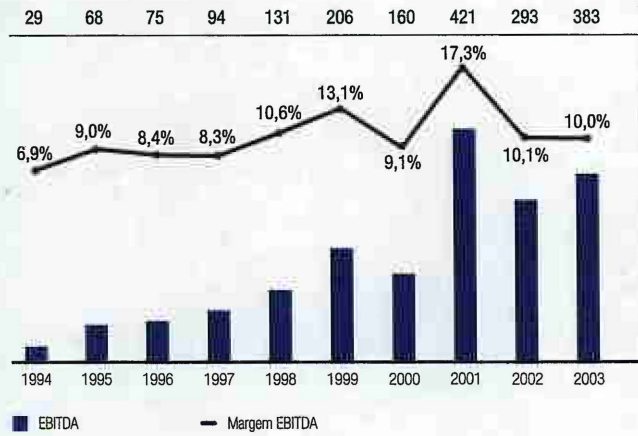
Em 1999 o número de ações está expresso em milhares e o lucro por ação - R\$/mil

Estrutura Produtiva/Comercial

Unidades Industriais (Carnes)	13
Unidades Industriais (Soja)	2
Fábricas de Rações	7
Incubatórios	13
Produtores Integrados de Aves	4.123
Produtores Integrados de Suínos	1.663
Funcionários	27.951
Centros de Distribuição	18
Distribuidores Terceirizados	10
Atividades no Exterior	3
Clientes Ativos - Mercado Interno	73.000
Clientes Ativos - Mercado Externo	500
Filiais de Compras de Grãos	27

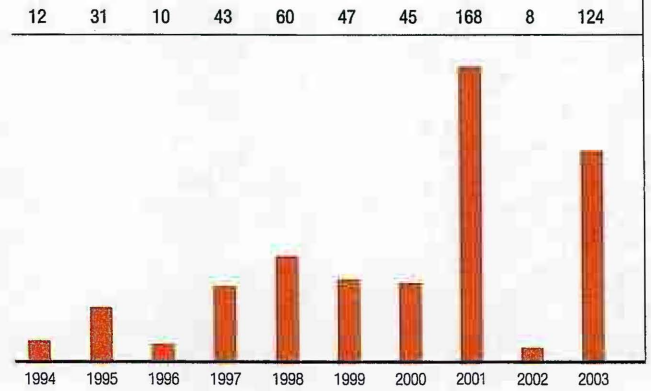
EBITDA

R\$ milhões
 $\Delta_{02} = 33\%$



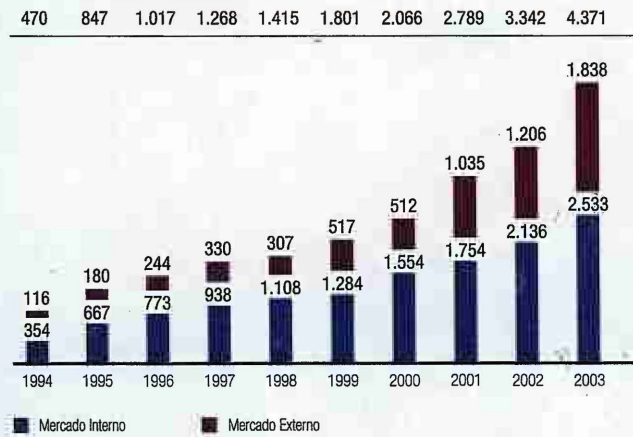
Resultado Líquido

R\$ milhões
 $\Delta_{02} = 29,6\%$



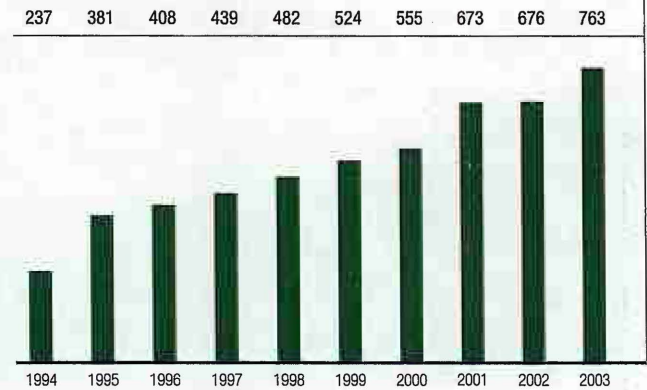
Faturamento Bruto

R\$ milhões
 $\Delta_{02} = 28\%$



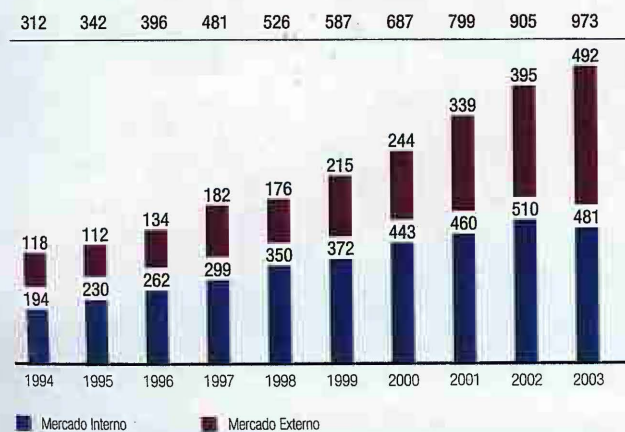
Patrimônio Líquido

R\$ milhões
 $\Delta_{02} = 13,9\%$



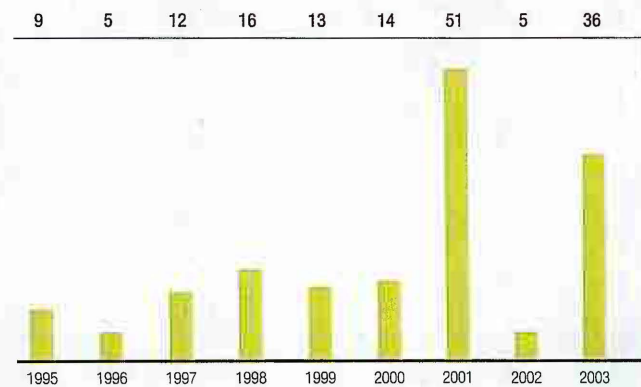
Vendas de Frigoríficos

Mil toneladas
 $\Delta_{02} = 13,5\%$



Remuneração ao Acionista

R\$ milhões
 $\Delta_{02} = 19\%$



Produção

A produção de carnes da Perdigão encerrou 2003 em 989 mil toneladas, um crescimento de 5,7% ante 2002, que confirma o alcance das metas industriais definidas no início do ano. Outro destaque na área produtiva foi a concretização do Complexo Agroindustrial de Rio Verde (GO), capaz de produzir 260 mil toneladas/ano de carnes, 25% da capacidade total planejada da Companhia.

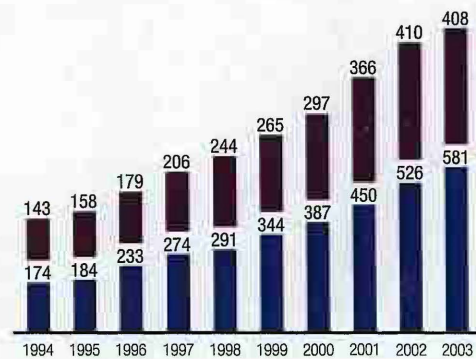
Para consolidar e ampliar o potencial de exportação, foram promovidas adaptações em algumas unidades fabris, com o objetivo de adequar o *mix* de produtos ao mercado externo e descentralizar a produção de determinados itens, garantindo alternativas de fornecimento. As fábricas de Marau (RS), Herval D'Oeste (SC), Videira (SC), Carambeí (PR) e Rio Verde (GO) passaram por adaptações e estão habilitadas para exportação de suínos.

As mudanças realizadas na unidade de Capinzal (SC) garantiram versatilidade de atendimento a mercados mais exigentes, com o início da produção de produtos elaborados como temperados, maturados, marinados e cortes em bandeja.



Produção de Frigoríficos
Mil toneladas

317 342 412 480 535 609 684 816 936 989



■ Aves ■ Suínos



“Promovemos adaptações fabris em algumas unidades para adequar o *mix* de produtos e garantir versatilidade de atendimento ao mercado externo.”

Paulo Ernani de Oliveira
Diretor Vice-Presidente de Operações

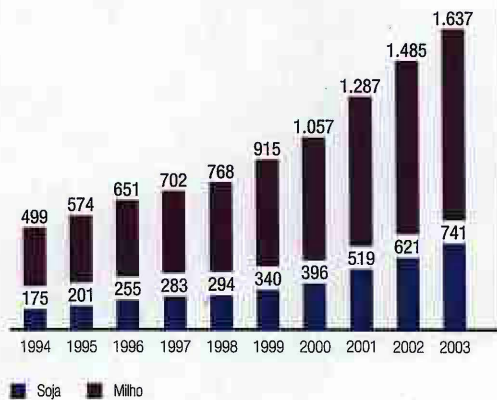
Também foram promovidos incrementos de capacidade produtiva, como na unidade de Carambeí (PR), cuja produção passou de 6 mil aves/hora para 10 mil aves/hora. Em Serafina Corrêa (RS), a substituição de equipamentos proporcionou versatilidade na produção de outros tipos de produtos e aumento de capacidade, que passou de 6 mil aves/hora para 8 mil aves/hora.

Investimentos

O montante investido em 2003 totalizou R\$ 69,5 milhões, valor 31% inferior a 2002. Os recursos, oriundos integralmente de geração própria, foram aplicados no desenvolvimento de novos projetos de gestão, na melhoria das linhas de produtos para exportação, no Complexo Agroindustrial de Rio Verde (GO), no aumento das áreas reflorestadas e na ampliação de filiais de vendas.

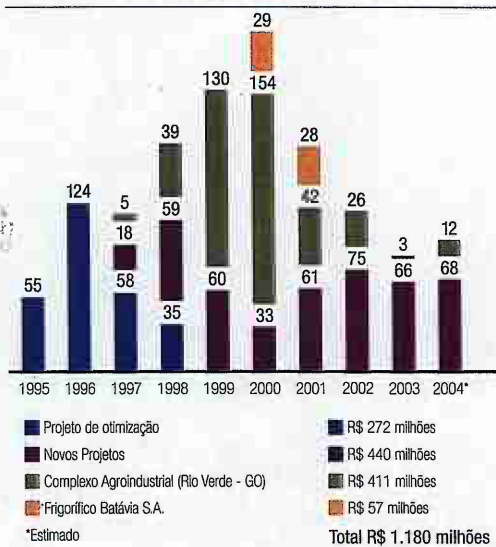
Consumo Anual de Grãos
Mil toneladas

674 775 906 985 1.062 1.255 1.453 1.806 2.106 2.378



Investimentos
R\$ milhões

55 124 81 133 190 216 131 101 69 80



“Fortalecemos nossa infra-estrutura de distribuição, o que nos permitirá aumentar a capilaridade de atendimento e expandir o número de clientes.”

Wladimir Paravisi
Diretor de Supply Chain

Resultado Operacional

O aumento da receita de vendas no mercado interno, o crescimento no volume de exportação, a redução parcial de custos e a diversificação no *mix* de produtos contribuíram para o crescimento de 34,1% no resultado operacional antes das despesas financeiras, que totalizou R\$ 287,3 milhões no ano, com margem operacional de 7,5%.

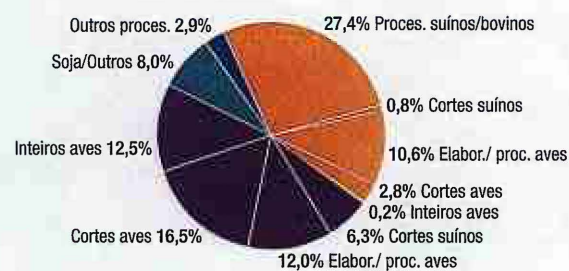
Lucro Líquido

Resultado da boa performance conquistada no ano, o lucro líquido cresceu 1.400%, encerrando o ano em R\$ 123,5 milhões, com uma margem líquida de 3,2%, ante o percentual de 0,3% registrado em 2002.

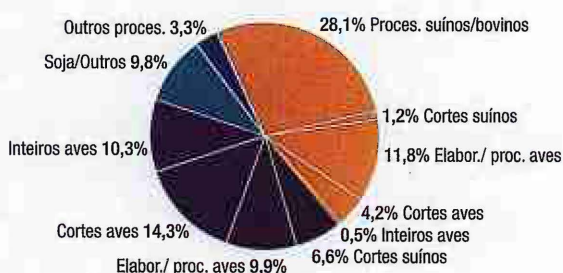
Composição da ROL

Em percentual (%)

2003



2002



- Mercado Interno
- Mercado Externo



EBITDA

O EBITDA (resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações) foi de R\$ 383 milhões, um aumento de 30,6%, com margem de 10%.



Segmentação de Vendas

	Toneladas (mil)			Vendas (R\$ milhões)		
	2003	2002	% Var.	2003	2002	% Var.
Mercado Interno						
In-Natura	49	78	(37)	173	197	(12)
Aves	37	60	(39)	135	157	(14)
Suínos/bovinos	13	18	(29)	38	40	(4)
Elaborados/Processados	432	432	(0)	1.870	1.497	25
Total de carnes	481	510	(6)	2.043	1.694	21
Soja	145	186	(22)	217	212	2
Outros processados	20	21	(2)	146	128	15
Outros				127	102	24
Total	647	717	(10)	2.533	2.136	19
Total Elabor./Processados	452	453	(0)	2.017	1.625	24
Mercado Externo						
In-Natura	427	345	24	1.363	911	50
Aves	362	285	27	1.122	718	56
Suínos/bovinos	64	60	7	241	193	25
Elaborados/Processados	65	49	32	472	294	60
Total de carnes	492	395	25	1.835	1.205	52
Total	493	395	25	1.838	1.206	52
Total Elabor./Processados	65	49	32	472	295	60
Vendas Totais						
Frigorificados de carnes	973	905	7	3.878	2.899	34
Outros Processados	20	21	(2)	147	128	15
Soja/Outros	146	186	(21)	346	315	10
Total	1.140	1.112	3	4.371	3.342	31
Total Elabor./Processados	517	502	3	2.489	1.920	30

O FIDC - Perdigão Fundo de Investimento em Direitos Creditórios foi classificado com *rating* "AA (bra)."

Operações Financeiras

No último trimestre do ano, foi concluída a securitização do Perdigão Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (Perdigão FIDC) com o Banco Rabobank International Brasil S.A.

A operação foi classificada com *rating* "AA (bra)" pela Fitch Atlantic Ratings, devido ao baixo índice de inadimplência da carteira de ativos adquiridos pelo fundo (inferior a 2,0% para atrasos superiores a 15 dias).

Endividamento

A Perdigão antecipou, em 2003, sua meta de dívida líquida para 2004, o que resultou numa estrutura de capital adequada e equivalente a duas vezes o EBITDA. O endividamento líquido contábil em 31 de dezembro de 2003 era de R\$ 742,2 milhões, 11,9% menor que no ano anterior. Essa performance foi conquistada graças à redução de investimentos, à diminuição do capital de giro a partir de um controle mais efetivo, e à antecipação de caixa proporcionado pelo FIDC.

Fluxo de Caixa

Em R\$ milhões

	2003	2002
Recursos das Operações	245	177
Resultado do Exercício	123	8
Depreciação, amortização e exaustão	99	82
Encargos financeiros líquidos de longo prazo	19	88
Outros	4	(1)
Mudanças nas Contas de Giro Circulante	44	(230)
Fluxo das Atividades Operacionais	289	(53)
Fluxo dos Investimentos	169	(185)
Aplicações Financeiras	250	(72)
Investimentos em Imobilizado	(87)	(120)
Outros	6	7
Fluxo das Atividades Financeiras	(498)	277
Variações nas Disponibilidades	(40)	39



Desde a profissionalização de sua gestão administrativa, em 1994, a Perdigão sempre buscou adotar as melhores práticas de governança corporativa. Seu controle acionário é compartilhado por sete fundos de pensão, que atuam com base em um acordo de acionistas.

Para garantir maior transparência e segurança na divulgação de informações, conta com um Código de Ética e uma Política de Negociação de Valores Mobiliários e Divulgação de Atos e Fatos Relevantes. Além disso, os resultados de suas subsidiárias integrais são consolidados na Perdigão S.A. e auditados por uma mesma auditoria (Ernst & Young Auditores Independentes S.S.), que também acompanha as contas da Companhia.

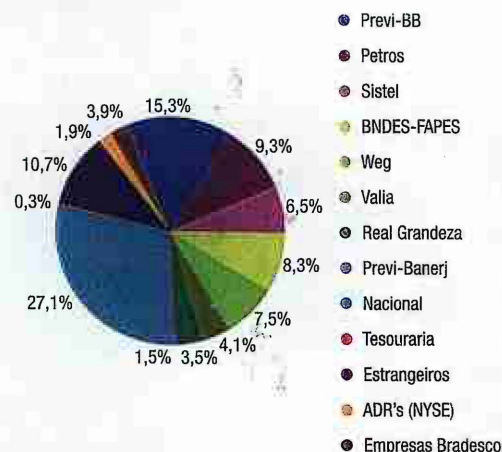
Conselho de Administração

É formado por sete membros e sete suplentes, todos independentes, eleitos para um mandato de dois anos. O presidente do Conselho é representante de um acionista minoritário. As reuniões são mensais. Os fundos controladores indicam profissionais de mercado para ocupar as vagas que lhe são cabíveis.

Conselho Fiscal

Permanente, é constituído por cinco membros, representantes dos acionistas controladores, minoritários e preferencialistas. As reuniões são mensais e, quando exigido pela legislação, participa das deliberações do Conselho de Administração.

Distribuição do Capital Total



Diretoria Executiva

Formada por um diretor-presidente, três vice-presidentes, e dois diretores, todos profissionais do mercado, é responsável pela gestão dos negócios da Companhia, a partir das orientações do Conselho de Administração.

Sarbanes-Oxley

A Perdigão já deu início aos trabalhos para adequar-se à Lei *Sarbanes-Oxley*, com o objetivo de adaptar os procedimentos para a divulgação de informações da Empresa e suas controladas. Para isso, criou o Comitê de Divulgação, modernizou e aperfeiçoou o Código de Ética, promoveu a certificação de documentos, está consolidando seus controles internos e deve instalar o Comitê de Auditoria, em 2005.



Endividamento (R\$ milhões)	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO	Em 31/12/03 TOTAL	Em 31/12/02 TOTAL	% Var.
ENDIVIDAMENTO EM MOEDA ESTRANGEIRA	572	255	828	1.163	(29)
ACC	298	3	301	490	(38)
PRÉ-PAGAMENTO DE EXPORTAÇÕES	141	217	358	639	(44)
IMPORTAÇÕES FINANCIADAS	1	-	1	5	(86)
I.F.C.	13	13	26	47	(46)
OUTROS	119	23	143	(10)	(911)
ENDIVIDAMENTO EM MOEDA NACIONAL	239	329	569	631	(10)
CUSTEIO	142	-	142	209	(32)
POC/FINEM (BNDES)	49	101	150	196	(23)
EXIM - BNDES (TJLP)	26	112	138	90	54
DEBÊNTURES (BNDES)	15	53	68	77	(11)
OUTROS	7	63	70	60	16
ENDIVIDAMENTO BRUTO	812	585	1.396	1.794	(22)
APLICAÇÕES	649	6	654	951	(31)
APLICAÇÕES EM MOEDA ESTRANGEIRA	138	6	144	630	(73)
APLICAÇÕES EM MOEDA NACIONAL	510	-	510	421	21
ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO CONTÁBIL	163	579	742	842	(12)
EXPOSIÇÃO CAMBIAL - US\$ milhões			(12)	(58)	(80)

A meta da dívida líquida foi atingida e alcançou duas vezes o EBITDA.

