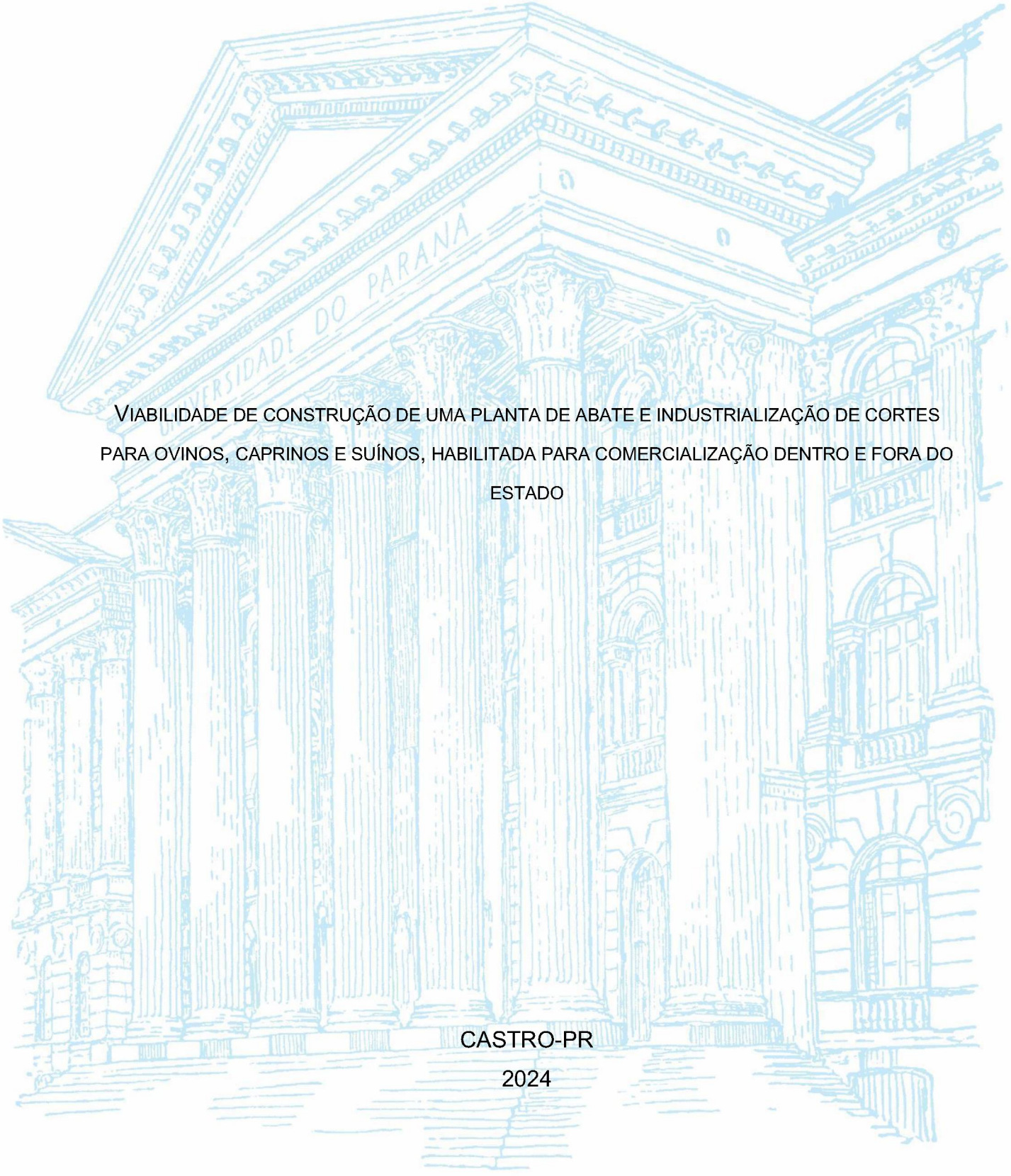
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LURDENIS APARECIDA FERRAZ VALENGA



VIABILIDADE DE CONSTRUÇÃO DE UMA PLANTA DE ABATE E INDUSTRIALIZAÇÃO DE CORTES PARA OVINOS, CAPRINOS E SUÍNOS, HABILITADA PARA COMERCIALIZAÇÃO DENTRO E FORA DO ESTADO

CASTRO-PR

2024

LURDENIS APARECIDA FERRAZ VALENGA

VIABILIDADE DE CONSTRUÇÃO DE UMA PLANTA DE ABATE E INDUSTRIALIZAÇÃO DE CORTES PARA OVINOS, CAPRINOS E SUÍNOS, HABILIADA PARA COMERCIALIZAÇÃO DENTRO E FORA DO ESTADO

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, no curso de MBA em Gestão Estratégica do Agronegócio, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Tomas Sparano Martins

CASTRO-PR

2024

RESUMO

Este estudo avalia a viabilidade da construção de uma planta de abate de ovinos, suínos e caprinos para o Paraná e outros estados, usando dados de uma cooperativa existente para entender como expandir ao longo de dez anos. Busca-se garantir mais alimentos, estabilidade de preços, geração de empregos, desenvolvimento rural e aumento das exportações. A redução dos custos de produção é crucial para ampliar a lucratividade, atrair mais consumidores e fomentar a concorrência saudável. Riscos como a escassez de animais para abate exigem parcerias sólidas e medidas de segurança. A gestão eficaz do alto custo inicial e a diferenciação diante da concorrência são desafios. Cada etapa do empreendimento requer recursos diversos, principalmente humanos, e a conclusão rápida da planta é essencial. Diante das mudanças econômicas, uma abordagem gradual é recomendada, assim como a consideração de outras estratégias, como parcerias com frigoríficos. Logo, o sucesso do projeto trará benefícios econômicos e solidificará a posição da cooperativa no mercado, mas exige flexibilidade, visão estratégica e aprendizado contínuo.

Palavras-chave: planta de abate; viabilidade; ovinos; suínos; sustentabilidade.

ABSTRACT

This study evaluates the feasibility of building a sheep, pig and goat slaughter plant for Paraná and other states, using data from an existing cooperative to understand how to expand over ten years. It seeks to ensure more food, price stability, job creation, rural development and increased exports. Reducing production costs is crucial to increase profitability, attract more consumers and foster healthy competition. Risks such as a shortage of animals for slaughter require solid partnerships and safety measures. Effective management of the high initial cost and differentiation in the face of competition are challenges. Each stage of the enterprise requires diverse resources, mainly human, and the rapid completion of the plant is essential. Given the economic changes, a gradual approach is recommended, as well as the consideration of other strategies, such as partnerships with refrigerators. Soon, the success of the project will bring economic benefits and solidify the cooperative's position in the market, but requires flexibility, strategic vision and continuous learning.

Keywords: slaughter plant; viability; sheep; pigs; sustainability.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO **4**
1.1 Apresentação/Problemática **4**
1.2 Objetivo Geral **5**
1.3 Objetivos específicos **5**
1.4 Justificativas do objetivo **5**
2. REFERENCIAL TEÓRICO **6**
2.1 Integração vertical **6**
2.2 Diversificação de mercado **7**
2.3 Cadeia de valor **8**
2.4 Estratégia de Marketing **9**
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA **11**
3.1 Descrição geral da cooperativa 11
3.1.1 VISÃO 12
3.1.2 MISSÃO 12
3.1.3 VALORES 12
3.2 Diagnóstico da situação-problema 12
3.2.1 Análise das Forças Competitivas 13
3.2.2 Mercado Alvo 14
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA **14**
4.1 Desenvolvimento da proposta 14
4.2 Plano de implantação 15
4.3 Recursos 17
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira 18
4.5 Resultados esperados 20
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas 21
4.6.1 Falta de animais para Abate 21
4.6.2 Alto custo de investimento Inicial 21
4.6.3 Concorrência 21
5. CONCLUSÃO **22**
6. REFERÊNCIAS **24**

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

A criação de ovinos tem se destacado no mercado brasileiro devido à sua maior liquidez em comparação com a bovinocultura de corte. Isso se deve, principalmente, ao ciclo de produção mais curto e à maior eficiência alimentar dos ovinos em relação aos grandes ruminantes, que demandam grandes áreas com menor capacidade produtiva.

No entanto, apesar do potencial de crescimento desse segmento, a oferta de carne ovina ainda é insuficiente para suprir a demanda nacional, o que faz com que o Brasil precise importar carne ovina de países como a Nova Zelândia e o Uruguai, a ovinocultura teve um crescimento de 35,40% na última década, porém ainda é uma atividade periférica em grande parte das propriedades, sem planejamentos adequados.

O conceito de diversificação compreende incrementos na variedade de produtos fabricados, incrementos na integração vertical e incrementos no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera (PENROSE, 1959). Segundo Kon (1999), a diversificação inclui aumento na variedade de bens finais produzidos, na integração vertical e no número de áreas básicas de produção em que a firma opera. Uma organização pode, a partir da diversificação, estruturar uma estratégia de redução de riscos e incertezas, que advêm da atuação em um único mercado, particularmente com relação aos efeitos de flutuação cíclicas ou sazonais da demanda

Esse trabalho tem como objetivo propor um projeto para atender às demandas de mercado e ampliar sua atuação, propomos que a Castrolanda busque a certificação de outros selos, como o SIF (Serviço de Inspeção Federal), que permitirá a comercialização de produtos em todo o território nacional e a possibilidade de exportação.

Além disso, a cooperativa deve investir em tecnologia e infraestrutura para aumentar sua capacidade de produção e garantir a qualidade dos produtos. Isso inclui a modernização do sistema de abate, o aprimoramento das técnicas de criação e o controle rigoroso de todo o processo produtivo.

A ovinocultura apresenta um potencial promissor, tanto a nível nacional quanto no Paraná, e a Castrolanda deverá se empenhar em aproveitar essa

oportunidade de forma sustentável e rentável. Com uma cadeia produtiva estruturada e a certificação de selos reconhecidos, a cooperativa poderá se posicionar para expandir sua atuação e conquistar novos mercados, contribuindo para o desenvolvimento do setor e para a diversificação das propriedades rurais.

1.2 Objetivo Geral

Propor um projeto que atenda a demanda da produção que busque escalonar outras fronteiras e clientes, propondo a construção de uma unidade de abate e industrialização própria, com a certificação SISBI/POA, podendo atuar em outros estados, atingindo outros públicos consumidores. No longo prazo, pretende ampliar sua certificação, podendo atuar no mercado externo.

1.3 Objetivos específicos

- Propor a ampliação da produção dos cooperados, gerando maiores resultados para a atividade;
- Propor a agregação de valor aos produtos com o atingimento de novos mercados consumidores;
- Propor atender consumidores mais exigentes e que valorizam esta classe de produtos;
- Propor o aumento da presença do produto no mercado brasileiro.

1.4 Justificativas do objetivo

O Brasil está alcançando destaque na Agropecuária, com aumento da produtividade e do volume de negócios, sendo que o Agronegócio tem sido de fundamental importância para elevar o PIB (Produto Interno Bruto). Isto se deve a adoção de tecnologias de produção por parte dos produtores e da abertura de novos mercados consumidores. Face a esta situação, a ovinocultura precisa estruturar sua cadeia produtiva a fim de se beneficiar desta abertura de mercado e melhorar seus rendimentos.

Este trabalho visa dar suporte para estruturar a cadeia produtiva de ovinos na Cooperativa Castrolanda, por meio de ações que possibilitarão a organização dos

produtores, o suprimento de insumos e serviços (técnicos e de gestão econômica), melhoria da produtividade, processamento industrial e comercialização.

Através desta estruturação, os produtores tornar-se-ão mais eficientes e competitivos, capazes de manter-se na atividade e obter retorno econômico viável.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o propósito de estabelecer as bases teóricas para a discussão que será realizada adiante sobre a Viabilidade de construção de uma planta de abate e industrialização de cortes para ovinos, caprinos e suínos, habilitada para comercialização dentro e fora do estado.

Deste modo, serão explorados neste capítulo conceitos e ideias que auxiliarão a compreensão deste tema, por exemplo, definição de integração vertical, diversificação de mercado, cadeia de valor e estratégias de marketing.

2.1 Integração vertical

A integração vertical é uma estratégia amplamente empregada na expansão de negócios e na configuração da cadeia produtiva de ovinos. Ela envolve uma abordagem teórica e prática que permite uma análise sistemática de todas as etapas relacionadas à produção, desde a criação dos animais até a comercialização de carne e outros produtos. Essa visa controlar o processo desde a estratégia de produção das matérias-primas até a distribuição e venda do produto. A integração vertical pode ser inovadora de duas maneiras: integração vertical para cima e integração vertical para baixo.

De acordo com Martins (2020), essa é uma estratégia usada por uma empresa para obter controle sobre seus fornecedores ou distribuidores, a fim de aumentar seu poder no mercado, reduzir custos de transação e garantir o fornecimento nos seus canais de distribuição. Adotada para estabelecer controle sobre seus fornecedores ou distribuidores, com o objetivo de aumentar o poder no mercado, reduzir os custos de produção e garantir a eficácia dos canais de distribuição.

O controle que se obtém através da integração vertical também pode ser fonte de vantagem competitiva sobre a concorrência (PORTER, 1980), já que a mesma

coloca uma empresa na condição de diferenciar a própria oferta, de praticar preços inferiores ao dos concorrentes e de oferecer, portanto, serviços superiores.

De acordo com Martins (2020), existem dois tipos de integração vertical nos quais as empresas combinam pelo menos duas das fases da cadeia de suprimentos. A diferença depende de onde a empresa se originou:

a. Integração vertical direta: ocorre quando uma empresa parte do início da cadeia de suprimentos, ou seja, da produção inicial, e vai verticalmente para baixo, controlando os estágios posteriores.
b. Integração vertical indireta: ocorre quando uma organização parte do fim da cadeia de suprimentos e realiza atividades verticalmente para cima

2.2 Diversificação de mercado

A diversificação de mercado é uma estratégia de negócios que envolve a expansão das atividades de uma empresa para novos mercados ou segmentos, reduzindo riscos e aproveitando oportunidades de crescimento. Essa estratégia pode ser descoberta de várias maneiras, incluindo o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a entrada em novos territórios geográficos ou a segmentação de mercados-alvo diferentes.

Um dos conceitos fundamentais em relação à estratégia de diversificação de mercado reside na exploração de sinergias. Isso implica na identificação de maneiras de otimizar a experiência, os recursos e as competências da organização com o objetivo de adquirir vantagens competitivas em novos segmentos de mercado. Adicionalmente, a diversificação de mercado requer uma minuciosa análise de variáveis tais como a demanda no mercado-alvo, a concorrência existente, os custos associados à entrada nesse mercado e a habilidade da empresa para satisfazer as demandas dos potenciais clientes.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p.190), uma empresa implementa uma estratégia de diversificação corporativa quando opera em múltiplos setores ou mercados simultaneamente. Quando uma empresa opera em múltiplos setores simultaneamente, diz-se que está implementando uma estratégia de diversificação de produtos.

No nível estratégico, negócios com resultados negativos ou em estágio de maturação inicial podem ser suportados por negócios lucrativos. Aliado a isso conforme descrito por Fluck e Lynch (1999), a facilidade de obtenção de crédito ao custo mais baixo faz com que esses grandes grupos empresariais tenham maiores oportunidades de investimento em projetos com VPL (valor presente líquido) marginalmente positivos.

2.3 Cadeia de valor

Segundo Porter (1989) as atividades são os pilares da construção de vantagens competitivas, sendo consumidoras de recursos, por um lado, e criadoras de valor, por outro. Já para Brimson (1996), são as atividades que convertem recursos em produtos, então o foco nas atividades permite entender o modo como uma empresa emprega seu tempo e recursos para alcançar os objetivos empresariais. A cadeia de valor pode ilustrar-se conforme a Figura 1.

FIGURA 1 – CADEIA DE VALOR.

Fonte: Adaptado de Porter, 1989.

A cadeia de valor é um conceito fundamental desenvolvido por Michael Porter em seu livro "Vantagem Competitiva", publicado em 1985. Esse conceito descreve o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes, desagregando suas

atividades em uma série de interconectadas que são importantes para a produção de um produto ou serviço.

A cadeia de valor é dividida em duas categorias principais: as atividades primárias e as atividades de apoio. As atividades primárias são atividades diretamente envolvidas na criação, entrega e suporte de um produto ou serviço. Isso inclui logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços. As atividades de apoio são atividades que sustentam as atividades primárias, incluindo infraestrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisições.

Numa visão mais abrangente Novaes (2001, p. 185) argumenta que "o valor de um produto é composto pela margem e pelas atividades de valor". Estas se referem aos processos físicos operacionais utilizados por uma empresa para criar um produto que seja percebido pelo mercado com um determinado valor. A margem representa a diferença entre o valor do produto e os custos das atividades de valor. Com isso, o conjunto de funções empresariais que adicionam valor aos produtos e serviços da organização é denominado cadeia de valor. A cadeia de valor descreve uma variedade de atividades que devem trazer o produto ou serviço desde sua concepção, através de diferentes fases de produção (implicação de uma combinação de transformação física e a entrada de vários produtos e serviços), entrega aos consumidores finais e disposição final pós-uso (Kaplinsk; Morris 2000; Kaplinsk; Readman, 2001).

O conceito de cadeia de valor desempenha um papel crucial na análise estratégica, permitindo a identificação de oportunidades para aprimorar e otimizar operações. Essa abordagem capacita as empresas a obterem uma compreensão profunda de como cada atividade se integra para criar valor global e, assim, descobrir áreas nas quais podem conquistar uma vantagem competitiva.

2.4 Estratégia de Marketing

Enquanto as primeiras ideias sobre Marketing podem ser datadas dos anos 1880, a maioria dos estudiosos concorda que o Marketing realmente adquiriu uma forma mais consistente em meados da década de 1950, início dos anos 1960, com

contribuições seminais de autores como Peter Drucker, Joel Dean, Theodore Levitt e Eugene McCarthy (Baker, 2000b).

Baker (2000a) define marketing como um processo de planejamento e execução que visa identificar, criar e entregar valor para o cliente por meio de produtos e serviços. Ele acredita que o marketing é uma atividade estratégica que envolve a compreensão das necessidades e desejos do cliente, a criação de estratégias para satisfazê-los e a implementação de ações para alcançar esse objetivo. Além disso, Baker destaca a importância do marketing em todas as áreas da organização, pois todas as funções devem trabalhar em conjunto para atender efetivamente os clientes e alcançar os objetivos da empresa.

A mix de estratégia de marketing é composta pelos 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) juntamente com as Vendas. A combinação desses elementos é fundamental para o sucesso de uma empresa e podem relacionar-se da seguinte forma:

1. Produto: Refere-se ao produto ou serviço oferecido pela empresa. É importante entender as necessidades e desejos dos consumidores para desenvolver um produto satisfatório. Além disso, é necessário realizar pesquisas de mercado, desenvolver diferenciais competitivos e garantir a qualidade do produto.
2. Preço: Envolve a determinação do valor que será cobrado pelo produto ou serviço. Nessa etapa, é preciso considerar os custos envolvidos na produção, os preços praticados pela concorrência, a percepção de valor pelos consumidores e a estratégia de precificação da empresa.
3. Praça: Refere-se à distribuição do produto ou serviço, ou seja, como ele chegará até o consumidor final. É importante identificar os canais de distribuição mais adequados, como lojas físicas, e-commerce, distribuidores, entre outros. Além disso, é necessário garantir uma logística eficiente para que o produto chegue ao cliente de forma rápida e segura.
4. Promoção: Está relacionada às estratégias de comunicação utilizadas pela empresa para promover o produto ou serviço. Isso envolve a escolha dos canais de comunicação, como publicidade, marketing digital, relações públicas, eventos, entre outros. O objetivo é informar, persuadir e influenciar os consumidores a adquirirem o produto ou serviço.

5. Vendas: É a parte do processo de marketing que envolve a negociação e fechamento de vendas. Envolve a equipe de vendas, que é responsável por contatar os consumidores, apresentar o produto, lidar com objeções, negociar e finalizar a venda. Um bom relacionamento com o cliente é essencial nessa etapa.

Integrar esses elementos é fundamental para o sucesso do negócio. Por exemplo, a definição do produto deve levar em consideração a estratégia de comunicação e a distribuição adequada. O preço precisa ser competitivo e alinhado com os objetivos da empresa. A promoção deve ser direcionada para o público-alvo e a equipe de vendas precisa estar preparada para fechar negócios.

Em resumo, a mix da estratégia de marketing composta pelos 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) juntamente com as Vendas é fundamental para o sucesso da empresa, garantindo a oferta adequada do produto, a definição do preço ideal, a escolha dos canais de distribuição e a promoção eficiente, além de uma equipe de vendas preparada para atingir os objetivos da empresa.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A Castrolanda é uma sociedade cooperativa que tinha em 2022 o seu capital social dividido em cotas-partes, distribuída entre 1.198 sócios e com estrutura funcional de 3.859 colaboradores efetivos.

A Cooperativa se dedica à prestação de serviços aos seus associados, e como empresa, busca desenvolver-se de maneira contínua, procurando aplicar modernas práticas de gestão, conquistar e manter vantagens competitivas na exploração das oportunidades que se abrem a cada dia no mercado.

A Cooperativa Castrolanda atende cerca de 30 municípios, tendo estrutura física no estado do Paraná em Castro, Ponta Grossa, Pirai do Sul, Ventania e Curiúva, e no estado de São Paulo em Itaberá. Os associados têm forte vocação para a produção agropecuária, investem muito em tecnologia e gestão agropecuária, objetivando a melhoria de produtividade e a administração dos seus negócios.

A Castrolanda está estrategicamente localizada na região Centro-Sul do Paraná, bacia leiteira mais importante do estado. Na região situam-se grandes áreas de produção agrícola, ambiente privilegiado para desenvolvimento de novas culturas

e atividades do agronegócio. Servidos por uma ótima rede viária, a Cooperativa está apenas 156 km de Curitiba e 257 Km do Porto de Paranaguá, conforme ilustra-se na Figura 2.

FIGURA 2 – LOCALIZAÇÃO DA COOPERATIVA CASTROLANDA.

Fonte: Material Interno cedido pela empresa, 2024.

3.1.1 VISÃO

Ser referência nacional em produtividade e tecnologia na produção de carnes, oferecendo ao mercado consumidor produtos industrializados de alto padrão de qualidade.

3.1.2 MISSÃO

Promover o desenvolvimento sustentável do negócio carnes, oferecendo e proporcionando para nossos associados e clientes, produtos e serviços com qualidade e confiabilidade.

3.1.3 VALORES

Responsabilidade social e ambiental, transparência, fidelidade, credibilidade e profissionalismo.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

A Cooperativa Castrolanda reconhece a crescente importância da ovinocultura na região dos Campos Gerais, impulsionada pelo aumento da demanda

de consumo. Com o objetivo de fortalecer a cadeia produtiva de ovinos, a cooperativa busca expandir sua atuação para os principais centros urbanos do Paraná e de outros estados do Brasil. Diante desse contexto, torna-se essencial elaborar um plano específico que promova a estruturação organizada e economicamente viável da ovinocultura na cooperativa, visando garantir sua perenidade e ampliar a fidelização dos cooperados.

O projeto concentra esforços na organização dos processos de abate e industrialização, permitindo que a Cooperativa Castrolanda amplie sua presença no mercado nacional, contribuindo para a sustentabilidade da ovinocultura na região. Além disso, a missão do projeto vai além da estruturação da cadeia produtiva, visando suprir as necessidades dos cooperados em insumos, assistência técnica, industrialização e comercialização em nível nacional, proporcionando uma fonte de renda mais consistente e sustentável.

O comitê estratégico, ao revisar as premissas para o quinquênio 2020-2024, identificou a ovinocultura como um negócio com potencial de crescimento. A cooperativa enfrenta o desafio de ampliar sua atuação, incluindo a etapa de abate e industrialização, certificada e com planos de avançar na comercialização. O objetivo é criar valor ao cooperado ao longo da cadeia da ovinocultura, implementando uma linha completa de abate e industrialização.

3.2.1 Análise das Forças Competitivas

A Cooperativa Castrolanda se destaca como uma competidora forte no mercado de carne ovina. A entrada no setor é facilitada pela baixa demanda de grandes investimentos em infraestrutura por parte dos produtores associados. A expertise na integração Lavoura-Pecuária, domínio técnico na produção de alimentos, e a reputação consolidada contribuem para a competitividade da cooperativa. A relação com fornecedores é fortalecida pela própria base de cooperados, enquanto a imagem de tecnologia de ponta e alto padrão de qualidade proporciona poder de negociação. A concorrência, representada por associações e empresas, exige um fortalecimento estratégico e a adoção de tecnologias modernas. A construção de uma unidade própria de abate e processamento, aliada à busca por diferenciação no mercado de carne ovina, reforça a posição competitiva da Castrolanda diante dos

produtos substitutos, como a carne bovina e suína. Em resumo, a cooperativa está bem-posicionada para enfrentar a concorrência, aproveitar oportunidades e superar desafios no mercado de carne ovina, baseando suas estratégias na experiência, reputação e busca por inovação.

3.2.2 Mercado Alvo

A cooperativa Castrolanda visa atender restaurantes, churrascarias, supermercados e açougues voltados para consumidores das classes A e B, adotando estratégias B2B e B2C para alcançar os principais centros consumidores do Brasil. Atualmente concentrada nos centros urbanos do Paraná, a busca pelo Serviço de Inspeção SISBI representa a oportunidade de expansão nacional. A abordagem concentra-se em consumidores que valorizam a qualidade da carne ovina, especialmente nas categorias A e B, destacando-se em restaurantes e churrascarias, supermercados e açougues. O objetivo estratégico é ampliar essa oferta para uma escala nacional, capitalizando a reputação consolidada da Castrolanda no setor. A obtenção do SISBI não apenas abrirá novos mercados, mas também solidificará a posição da cooperativa como uma fonte confiável e qualificada de carne ovina, reforçando sua presença e competitividade em todo o Brasil.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

Os cooperados da Castrolanda estão buscando maior agregação de valor e presença de mercado com produtos nobres, atualmente o abate de ovinos e suínos é terceirizado e realizado em um frigorífico do município de Castro, com registro no Serviço de Inspeção Estadual (SIP). No mesmo local são realizados os cortes especiais com funcionário próprio da Cooperativa Castrolanda. Toda produção oriunda deste frigorífico somente pode ser comercializada dentro do Estado do Paraná, o que restringe o número de consumidores potenciais. Este estudo propõe a construção de uma unidade de abate e processamento de carne de ovinos, caprinos e suínos com Serviço de Inspeção SISBI.

4.2 Plano de implantação

Para a operacionalização deste projeto foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento e execução de uma proposta viável aos produtores cooperados da Castrolanda, que estão atuando na produção de ovinos. Para isto, a área de assistência técnica projetou uma evolução do plantel atual, com uma perspectiva de crescimento para os próximos 10 anos. Técnicas de reprodução baseadas na genética do plantel de matrizes ovinos/caprinos foram utilizadas para gerar essa evolução de crescimento, com isso gerando dados para o principal insumos deste projeto, que são os cordeiros para abate. Também foram avaliados a evolução e disponibilidade de suínos das granjas próprias da Castrolanda para a entrega de leitões suínos padrões para abate. As ações abaixo consistem em avaliar questões importantes como interesses dos cooperados nos investimentos, fornecedores, concorrência, mercado, regulamentações, fontes de financiamento e investimentos necessários.

Em relação a avaliar interesse dos cooperados e análise do potencial de mercado – de nada adianta dar andamento em um projeto desta magnitude se não houver a aderência dos cooperados. Por isso é necessário levantar todas as informações sobre as potencialidades do mercado em fontes oficiais e até, se necessário a contratação de empresa especializada neste tipo de serviço, também a viabilidade do negócio e todas as informações pertinentes para que se possa repassar ao cooperado uma visão detalhada e confiável do projeto para conquistar o desejo dos atuais produtores em aumentar suas produções, assim como novos cooperados que buscam diversificar as atividades em sua propriedade.

Frente a avaliar concorrência – esta é uma etapa extremamente importante para qualquer empreendimento, uma delas é para identificar as oportunidades e ameaças, descobrindo lacunas no mercado que ainda não foram exploradas, bem como ameaças que podem surgir de competidores que já estão estabelecidos no mercado. Atualmente a Castrolanda disputa o mercado regional com a Cooper Aliança, localizada em Guarapuava-PR e que é bem tradicional na produção de carnes de bovinos e ovinos.

Em relação à estimativa de investimentos necessários, a Castrolanda já atua no mercado de comercialização de ovinos a mais de 20 anos, e ao longo dessa

trajetória já fez vários movimentos para a construção de uma planta própria para abate e industrialização, porém com pouco incentivo por parte dos produtores e da empresa. Com isso, aprendeu bastante terceirizando seu abate e processamento em frigoríficos terceiros, gerando conhecimento detalhado das operações e necessidades para esse empreendimento. O custo inicial não é baixo, mas espera-se que com a evolução estimada de sua produção para os próximos anos pagarem o investimento.

Sobre entender as exigências Legais e sanitários – é válido destacar que para a operacionalização do projeto, diversas etapas são implementadas. Posteriormente, realiza-se um minucioso levantamento das exigências legais e sanitárias, seguido pela contratação de consultoria especializada para traduzir normativas em ações práticas, garantindo conformidade. Adicionalmente, desenvolvem-se checklists detalhados e organizam-se documentos para certificações. Além disso, a análise de viabilidade econômica considera custos e fontes de financiamento. A comunicação transparente envolve cooperados, liderada por uma equipe multidisciplinar. Não menos importante, a certificação SISBI/POA, com equipe dedicada, é crucial, assim como programas de treinamento. A construção segue requisitos legais, com planejamento de evento de lançamento. Vale destacar que indicadores-chave, avaliações regulares e estratégias sustentáveis garantem a integração harmoniosa de todas as etapas para o sucesso da cooperativa. No âmbito das exigências para o frigorífico, são cruciais o cadastro, infraestrutura adequada, Boas Práticas de Fabricação (BPF), Programa de Autocontrole (POA), Inspeção Federal, rastreabilidade, controle de resíduos, capacitação, e conformidade com normativas, visando qualidade e segurança alimentar.

Quanto à identificação de potenciais fornecedores de insumos e embalagens, geralmente envolve a realização de pesquisas de mercado e algumas etapas de análise, tais como: pesquisa online, participação em feiras e eventos do setor, redes profissionais, indicações e referências, verificação de diretórios locais, pesquisa de mercado, visitar feiras comerciais internacionais e solicitação de propostas. É importante fazer uma análise minuciosa de cada fornecedor em potencial, considerando fatores como qualidade dos produtos, condições comerciais, prazos de entrega, confiabilidade, localização geográfica e experiência na indústria.

Ainda, frente a estudar e aplicar as metodologias ESG, a planta proposta deve atender aos critérios de boas práticas ambientais, sociais e de governança. No aspecto ambiental, a abordagem abrange diversas áreas, incluindo o otimizado aproveitamento e reutilização de água, a gestão adequada de resíduos em conformidade com a legislação vigente, a promoção do reuso sempre que possível, e práticas responsáveis, como a correta destinação de materiais para preservar o meio ambiente. A eficiência energética é priorizada na escolha de equipamentos e instalações, com a utilização racional de recursos, a minimização de emissões poluentes, a adoção de energias renováveis e a preferência por equipamentos de menor impacto ambiental. No âmbito social, o empreendimento se compromete a seguir os princípios adotados nos demais negócios da cooperativa, enfatizando a contratação de colaboradores locais, proporcionando condições de trabalho seguras e saudáveis, além de promover ações que beneficiem a comunidade. No tocante à governança, as cooperativas, por seu formato de gestão peculiar, destacam-se por práticas transparentes e participativas, envolvendo os cooperados nas decisões estratégicas e assumindo responsabilidade pelos rumos do negócio.

Por fim, sobre buscar fontes de financiamento, visando viabilizar a concretização do projeto, são necessários recursos financeiros iniciais, os quais uma cooperativa pode obter tanto interna quanto externamente. Internamente, o modelo cooperativo tem a opção de lançar cotas aos cooperados, permitindo até mesmo a parcelamento com juros acordados. Externamente, a cooperativa pode buscar financiamento bancário, recorrendo a instituições bancárias comerciais e de fomento que ofereçam condições especiais para atividades industriais. De acordo com informações de janeiro de 2024, as taxas de juros variam entre 5,5% e 8,5% em instituições como o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

4.3 Recursos

Para execução deste projeto serão necessários diversos recursos, elencamos alguns dos que avaliamos como imprescindíveis à operação, conforme ilustra o Quadro 1.

QUADRO 1 – RECURSOS NECESSÁRIOS AO PROJETO

GRUPO	DESCRIÇÃO
INSTALAÇÕES FÍSICAS ADEQUADAS	• Área suficiente para a construção das instalações. • Estruturas específicas para abate, processamento e armazenamento e distribuição de carne.
RECURSOS HUMANOS	• Equipe treinada em técnicas de abate e processamento de carne, incluindo-se lideranças, qualidade e administração.
CERTIFICAÇÕES E CONFORMIDADE	• Atendimento às normas sanitárias e regulamentações locais. • Certificação SISBI/POA ou equivalentes, dependendo do país/região. • Conformidade com as Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Programa de Autocontrole (POA).
SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA	• Sistema que registre e integre todas as informações do processo, de maneira a permitir, sempre que necessário, fácil acesso às informações.
LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO	• Estrutura que forneça suporte tanto à cadeia de distribuição do produto acabado, quanto ao transporte de animais vivos para o abate.

Fonte: A autora, 2024.

Para um projeto deste porte, outros recursos, certamente, serão necessários e identificados durante a execução, neste quadro incluímos aqueles que já temos pleno conhecimento de sua necessidade.

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

O levantamento completo elaborado para este estudo contempla detalhadamente os planos para estruturação do plantel adequado, em todas suas etapas e tempos necessários conjuntamente com a progressão dos preços de venda nestes mesmos períodos. Citamos no Quadro 2 um resumo dos itens e suas dimensões.

QUADRO 2 – VALORES FINANCEIROS ESTIMADOS PARA O PROJETO

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR	
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Viabilidade de construção de uma planta de abate e industrialização de cortes para	**Elaborado em:** 29/01/2024

ovinos, caprinos e suínos, habilitada para comercialização dentro e fora do estado			
SOLUÇÃO DO PROBLEMA: Investimento dos cooperados em uma planta para abate e processo de carnes, com capacidade de abate de 100 cabeças por dia.			
PRAZO DE ANÁLISE: 31/03/2024			
INVESTIMENTO	**RECEITAS LÍQUIDA**	**CUSTOS TOTAIS**	**OBSERVAÇÕES**
R$ 8.000.000,00	R$ 124.000.000,00	R$ 141.000.000,00	Este projeto está em fase de cálculo dos preços dos produtos acabados, impactando no desdobramento das receitas e custos.

Fonte: A autora, 2024.

Estes valores basearam-se nos preços de venda e custo praticados no mercado do Paraná, em janeiro de 2024, sendo projetada inflação para os anos seguintes na ordem de 5% a.a.

Neste plano se avalia a viabilidade para construção de uma planta para abate, com capacidade de 100 (cem) animais por dia ou 26.000 (vinte e seis mil) animais por ano. As estimativas de evolução de crescimento das matrizes ovinos dos cooperados e de disponibilidade de suínos das granjas próprias da Castrolanda, que serão os principais fornecedores de animais, têm um crescimento muito inferior à capacidade total da planta, o que resulta num índice de ociosidade de 66% no primeiro ano que irá progressivamente se reduzir, chegando a 20% ao final de 10 anos. Este problema impacta na absorção dos custos e gera prejuízo no resultado líquido por todo o período do projeto. Com isso, após o levantamento dos investimentos, custos e as receitas, este projeto não se mostrou viável para execução, por conta da falta de volume de animais para abate (para reduzir a ociosidade da planta dimensionada), taxa de juros muito alta para empréstimos do BNDES e poucas informações de subprodutos para industrialização que poderiam incrementar as receitas, tais como: Embutidos, Hambúrguer e comercialização de miúdos.

4.5 Resultados esperados

Com a implantação deste projeto espera-se atingir as seguintes metas e indicadores:

- **Aumento na produção de abate** - Com um aumento na produção de abate, haverá uma maior disponibilidade de alimentos, estabilidade de preços, geração de empregos, desenvolvimento rural e aumento das exportações.
- **Redução nos custos de produção** - Aumento da lucratividade para os produtores, melhoria da eficiência operacional, preços mais competitivos, inovação e estabilidade financeira e melhora na qualidade dos produtos.
- **Melhoria na qualidade da carne, atingindo um índice de satisfação do cliente** - Maior satisfação do cliente, fidelização dos clientes, aumento das vendas, melhora na reputação da marca, vantagens competitivas.
- **Aumento da taxa de utilização da capacidade da planta de abate** - Aumento da eficiência operacional, redução de custos unitários, aumento da lucratividade, melhora na qualidade do produto e maior competitividade no mercado.
- **Aumento na participação de mercado da empresa de abate** - Maior participação nas vendas, maior alcance dos clientes, redução orgânica de concorrência, economias de escala, maior poder de negociação e atração de investidores.
- **Redução nas reclamações de clientes em relação à qualidade da carne** - Aumento da satisfação dos clientes, reputação melhorada, redução de custos para tratativas de reclamações, feedback positivo e conformidade com regulamentações.

Sendo os Indicadores quantitativos:

- **Taxa de ocupação da planta de abate -** indica a eficiência de utilização da capacidade instalada da planta.
- **Taxa de retrabalho: mede a qualidade do processo de abate -** indica a frequência em que é necessário retrabalhar ou descartar produtos.
- **Taxa de refugos** - indica a quantidade de produtos não utilizáveis gerados durante o processo de abate.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Foram identificados determinados riscos ao negócio, os quais serão descritos nas seções a seguir, sendo eles: falta de animais para abate, alto custo de investimento inicial e concorrência, bem como existem formas que vemos com potencial de minimizar ou anular seus impactos.

4.6.1 Falta de animais para Abate

Definitivamente este é o maior e mais complexo. A falta de animais para abate pode inviabilizar a continuidade do projeto ou até mesmo encerrá-lo. Para buscar se proteger deste problema, a Castrolanda trabalhará em parceria com cooperados já experientes no setor, fortalecerá a atuação da assistência técnica e considerará uma margem de segurança no número de animais reproduzidos em comparação à sua média histórica.

4.6.2 Alto custo de investimento Inicial

O alto custo do investimento inicial poderá ser um entrave, caso não se obtenham as licenças necessárias nos prazos previstos ou caso os gastos com construção e equipamentos sofram aumentos além da inflação por questões mercadológicas. Estes fatores poderão apenas ser minimizados com rápida atuação da gestão administrativa e demais gestores do projeto em acompanhamentos semanais e planos de ações para eventuais desvios.

4.6.3 Concorrência

A concorrência deverá ser analisada com cuidado, inclusive as importações de países como Uruguai, que tem tradição nesta atividade e tem uma qualidade reconhecida no mercado. Além disso, outra questão é o mercado informal, que consegue custos menores devido a questões tributárias e atua principalmente em estabelecimentos de menor porte e casas de carne, mas que comprometem uma fatia de mercado. Estes fatores poderão ser atacados com maior informação aos clientes prospectados e realce das qualidades de um produto certificado com marca confiável

Este fator está diretamente ligado ao item 4.6.2, pois, valores iniciais altos demais e valores de operação muito acima do mercado aumentarão o distanciamento

entre os preços, favorecendo a informalidade, levando à necessidade de trabalhar custos para que os preços sejam competitivos mantendo uma margem coerente acima dos produtos informais.

5. CONCLUSÃO

A implementação deste projeto tem como objetivo principal alcançar uma série de metas e indicadores fundamentais para garantir o sucesso e o crescimento sustentável da empresa de abate. Buscamos o aumento da produção para garantir uma maior disponibilidade de alimentos, estabilidade de preços, geração de empregos, desenvolvimento rural e aumento das exportações. Não apenas vislumbramos uma maior disponibilidade de alimentos, mas também esperamos gerar benefícios socioeconômicos significativos, como estabilidade de preços, geração de empregos e desenvolvimento rural, além de impulsionar as exportações.

Reduzir os custos de produção não só aumentará a lucratividade dos produtores, mas também possibilitará preços mais competitivos os produtores conseguem manter uma margem de lucro mais saudável em seus negócios e essa margem adicional pode ser reinvestida na expansão das operações, no aprimoramento da qualidade dos produtos ou até mesmo repassada para os consumidores na forma de preços mais acessíveis, atraindo mais consumidores e estimulando a concorrência saudável entre os fornecedores, resultando em um mercado mais dinâmico e eficiente.

Além disso, a redução dos custos de produção incentiva os produtores a investir em novas tecnologias, processos de produção mais eficientes e explorar novas fontes de matéria-prima. Essa busca por inovação não só beneficia a empresa individualmente, mas também contribui para o avanço do setor como um todo.

Em suma, reduzir os custos de produção não é apenas uma questão de cortar gastos, mas sim uma estratégia para promover um ecossistema empresarial mais saudável e competitivo. Isso não apenas beneficia os produtores ao aumentar sua lucratividade, mas também melhora a qualidade dos produtos, impulsiona a inovação, contribui para a estabilidade financeira geral e oferece preços mais acessíveis aos consumidores.

Ao analisar a posição atual da Cooperativa Castrolanda no mercado de cortes especiais de ovinos, caprinos e suínos, é evidente a necessidade premente de expansão. No entanto, identificamos uma série de riscos potenciais que podem afetar a viabilidade do projeto. A escassez de animais para abate emerge como um risco significativo que pode comprometer a realização do projeto. Para mitigar esse risco, é crucial fortalecer parcerias com cooperados experientes e implementar medidas de segurança, como uma margem de segurança no número de animais reproduzidos. Além disso, os desafios relacionados ao alto custo do investimento inicial e à concorrência exigem a adoção de medidas proativas, incluindo uma gestão administrativa ágil e estratégias de diferenciação para ressaltar os benefícios de nossos produtos em relação aos concorrentes, especialmente no que tange à qualidade e confiabilidade.

Cada fase deste empreendimento demandará recursos de várias naturezas, com destaque para o recurso humano, essencial para a execução bem-sucedida do projeto. A construção de uma planta, etapa de alto valor e complexidade, deve ser concluída rapidamente para acompanhar um crescimento escalável.

Dado o potencial deste negócio ao longo de uma década, período sujeito a mudanças econômicas, sociais e de consumo, recomendamos a exploração de alternativas utilizando a mesma metodologia deste trabalho, com foco em três pilares: implementação gradual, validação antes da replicação e consolidação antes da expansão. Ademais, considerando o ambiente volátil e os investimentos significativos envolvidos, é interessante explorar outras opções, como parcerias com frigoríficos certificados, ampliação da linha com fornecedores atuais ou a construção modular da planta.

Em síntese, o sucesso deste projeto não apenas trará benefícios econômicos palpáveis, como aumento da produção e redução de custos, mas também consolida a posição da cooperativa no mercado, garantindo a satisfação do cliente e a sustentabilidade a longo prazo. Navegar com sucesso em um ambiente repleto de oportunidades e desafios requer flexibilidade, visão estratégica e capacidade de aprendizado contínuo.

6. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I. **Estratégias de diversificação.** Revisão de Negócios de Harvard, 35(5), 113-124, 1957.

BAKER, M. J. **Marketing – philosophy or function?** In: ___. Marketing theory: a student text. New York: Thomson Learning, p. 1-20, 2000a.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FLUCK, Z.; LYNCH, A. W. **Why Do Firms Merge and Then Divest? A Theory of Financial Synergy.** The Journal of Business, Vol. 72, No. 3, pp. 319-346, 1999.

KAPLINSK R.; MORRIS M., **An Important health warning or a guide for using this handbook.** In: BELLAGIO WORKSHOP, set. 2000.

KAPLINSKY, R; MORRIS, M.; READMAN, J. **The globalization of product markets and immiserisiing growth: lessons from the south African furniture industry.** Brighton: University of Sussex/IDS/CRIM, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**/Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica Iná Futino Barreto, Edson Crescitelli ; coordenação de casos Iná Futino Barreto. -- 15. ed. -- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MARTINS, T. S. **Estratégia Empresarial.** IESDE Brasil 2020.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Desempenho Superior.** Imprensa livre, 1985.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. **Marketing theory: evolution and evaluation.** New York: John Wiley & Sons, 1988.