

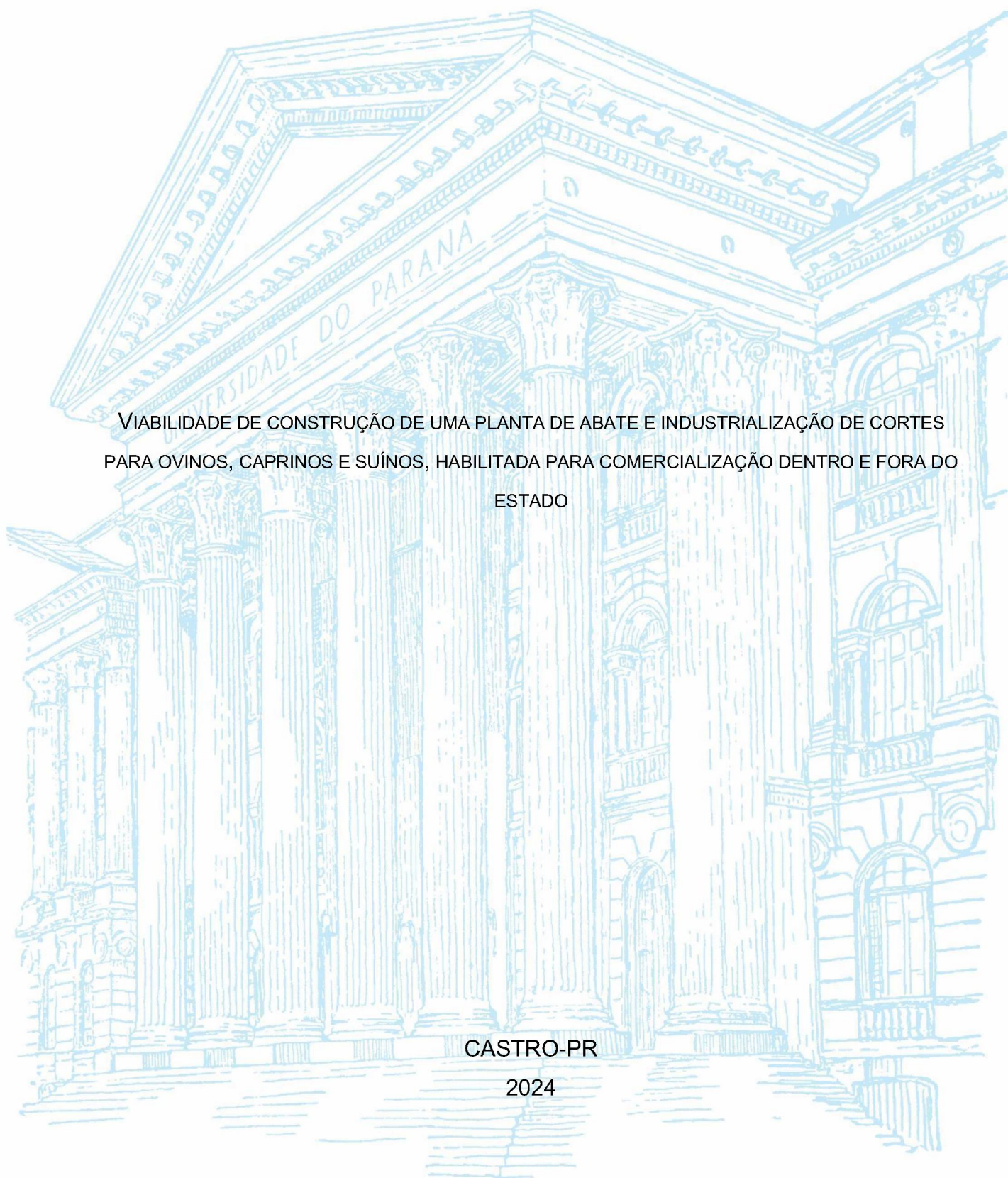
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MILTON GABRIEL PEREIRA

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



MILTON GABRIEL PEREIRA

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

A ovinocultura no Paraná apresenta desafios na organização e viabilidade da atividade, desde técnicas de produção até comercialização. Dessa forma, o presente trabalho sugere estabelecer uma unidade de abate e industrialização com certificação SISBI/POA – visando estruturar a cadeia produtiva de ovinos na Cooperativa Castrolanda, permitindo aos produtores tornarem-se mais eficientes e competitivos. Espera-se, com a implantação do projeto, aumento na produção de abate, redução nos custos de produção, melhoria na qualidade da carne e aumento da taxa de utilização da capacidade da planta de abate, o que poderá resultar em maior participação de mercado. No entanto, em vista dos riscos de falta de animais para abate, alto custo de investimento inicial e concorrência, bem como diante do longo prazo de retorno e dos altos custos de produção, a presente proposta considera-se, neste momento, inviável, principalmente em relação ao investimento em uma planta de abate e industrialização completa. Desse modo, o presente projeto será redirecionado para um novo estudo visando uma sala de cortes, buscando parcerias e incentivos à produção de ovinos e caprinos para atender à demanda do projeto.

Palavras-chave: ovinocultura; produtividade; abate; mercado; industrialização.

ABSTRACT

Sheep farming in Paraná presents challenges in terms of the organization and viability of the activity, from production techniques to marketing. This is why this study suggests establishing a slaughter and industrialization unit with SISBI/POA certification - with the aim of structuring the sheep production chain at the Castrolanda Cooperative, enabling producers to become more efficient and competitive. The implementation of the project is expected to increase slaughter production, reduce production costs, improve meat quality, and increase the utilization rate of the slaughter plant's capacity, which could result in greater market share. However, in view of the risks of a shortage of animals for slaughter, high initial investment costs and competition, as well as the long payback period and high production costs, this proposal is considered unfeasible now, especially in relation to the investment in a complete slaughter and industrialization plant. The project will therefore be redirected towards a new study for a cutting room, seeking partnerships and incentives for sheep and goat production to meet the project's demand.

Keywords: sheep farming; productivity; slaughter; market; industrialization.

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.....	7
2.3. Cadeia de valor	9
2.4. Marketing	10
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	13
3.2 Diagnóstico da situação-problema.....	13
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.....	18
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 ovinocultura está em fase de estruturação a nível nacional e no Paraná muitas regiões estão se organizando em forma de cooperativas e associações para a produção de carne ovina. Na região dos Campos Gerais os produtores estão investindo na ovinocultura, devido ao aumento da demanda de consumo. Apesar deste impulso na área de produção, a maioria dos produtores não está organizada, encontrando muitas dificuldades para viabilizar esta atividade, desde técnicas de produção até a comercialização.

A ovinocultura possibilita a diversificação da propriedade e o uso do sistema de Integração Lavoura-Pecuária, de maneira a agregar renda ao produtor. Por isso, faz-se necessário a elaboração de um plano específico para esta atividade, de maneira a estabelecer ações que possibilitem a implantação de forma organizada e economicamente viável desta cadeia.

Segundo Penrose (2006), em um processo de diversificação, uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros produtos, inclusive intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma. A mesma autora, em seus trabalhos sobre a Teoria do Crescimento da Firma, argumenta que estas, tendo excesso de capacidade em recursos produtivos, poderão utilizá-los em novos negócios, via impossibilidade de crescimento por meio da expansão. Assim, a diversificação seria uma alternativa para que a empresa empregue lucrativamente os seus recursos.

O setor de ovinocultura da Castrolanda ao longo destes mais de 20 anos de atividade estruturou-se fortemente sua cadeia de produção, industrialização e comercialização. Sendo sempre expressiva com sua marca e volume dentro do estado do Paraná, porém, com a atual parceira de abate, que está limitada com a sua certificação, tem enfrentado restrições de posicionamento do seu produto dentro do Estado e até mesmo em grandes redes de supermercados.

Com as perspectivas atuais de aumento da produção a campo, a cooperativa passou a ter um olhar comercial de expansão de suas fronteiras, visando outros

estados e até mesmo a possibilidade de exportação de seus produtos. Porém, com a parceria atual de abate e de industrialização, encontra-se restrita comercialmente ao estado do Paraná e a alguns clientes que exigem produtos com outras categorias de inspeções (mais rigorosas e que atendem seu público). A certificação atual deste abatedouro é o SIP/POA.

1.2 Objetivo Geral

Propor um projeto para atender a demanda da produção e 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

- Ampliar a produção dos cooperados, gerando maiores resultados para a atividade;
- Agregar valor aos produtos com o atingimento de novos mercados consumidores;
- Propor um projeto para atender consumidores mais exigentes e que valorizam esta classe de produtos;
- Aumentar a 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

Para o embasamento e estruturação deste trabalho, serão aprofundados conceitos empíricos e direcionados nas seguintes vertentes: integração vertical, diversificação, cadeia de valor e marketing.

2.1. Integração vertical

Pode-se dizer que o canal administrado é um passo avante na direção da integração. A coordenação entre a produção, vendas e distribuição não ocorre através da ownership, como no caso da integração vertical, mas através do poder de um, mas nunca muitos, dos participantes do ciclo produtivo sobre os demais. Esse poder pode ter origem econômica ou tecnológica, ou seja, o líder do canal, que é o detentor da fonte de poder, pode contar com uma vantagem de cunho econômico ou tecnológico e, através da mesma, pode influenciar os demais participantes do ciclo a cumprir determinadas tarefas que visam atingir bons níveis de eficiência para todos e em especial para o líder, que vê assim garantida sua vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes (Stern, 1982)

A integração vertical é definida como a combinação, no interior de uma empresa, de processos tecnicamente distintos (Porter, 1980).

As vantagens da integração vertical no que tange os serviços de vendas e as atividades dos canais de distribuição são bastante destacadas ... Entretanto, muitos autores discordam dessas regras gerais, enfatizando, ao invés, as vantagens de representantes e de canais distributivos convencionais (Anderson & Weitz, 1986).

Williamson (1981), por exemplo, em sua análise dos custos de transação, propõe que a priori é mais conveniente ao principiante em um mercado internacional a adoção de um canal distributivo convencional porque o mesmo lhe permite desfrutar os benefícios de um especialista do mercado local, o qual pode atingir economia de

escala trabalhando ao mesmo tempo com vários produtores e, conseqüentemente, oferecer produtos mais competitivos ao mercado, em termos de preços e de serviços.

O controle que se obtém através da integração vertical também pode ser fonte de vantagem competitiva sobre a concorrência (Porter, 1980), já que ela coloca uma empresa na condição de diferenciar a própria oferta, de praticar preços inferiores aos dos concorrentes e de oferecer, portanto, serviços superiores.

Konijnendijk e Wijgaard (1991) consideram que o modelo ideal é aquele que reúne as qualidades da integração vertical - como o controle sobre todas as etapas da cadeia do valor - com as vantagens da estrutura desverticalizada - como a flexibilidade. A esse sistema dão o nome de comakership, no qual as relações comerciais ocasionais entre os diversos elos da cadeia produtiva são substituídas por relações longas e duradouras, que cobrem aspectos que passam, entre outras coisas, pelo estabelecimento do preço de um produto, o controle da qualidade, a quantidade, a pontualidade na entrega, a freqüência e a fluidez das informações.

Diamantopoulos (1987), num trabalho que reúne ideias de Stern & El Ansary, McCammon, Williamson e Bucklin, ressalta que a integração vertical é conveniente, pois dá à empresa que desenvolve esse tipo de estratégia, liberdade de posicionar seus produtos, além de simplificar o acesso ao mercado e com isso obter informações mais imediatas sobre o que produzir, em qual quantidade e quando, diminuindo assim, desperdícios com os recursos da empresa, sejam eles materiais ou humanos.

Harrigan (1983) afirma que a integração vertical é uma das estratégias mais comumente adotadas pelas empresas quando essas começam a crescer e decidem diversificar suas atividades. Contudo, afirma que não existe um único modelo a ser seguido e empresas diferentes, em estágios diferentes de desenvolvimento, deveriam adotar estratégias diferentes de integração vertical.

2.2. Diversificação

No contexto de diversificação é importante entender as dificuldades atuais que a empresa enfrenta e as oportunidades que podem ser esperadas com a abertura de novas fronteiras comerciais.

Ramanujam e Varadarajan (1989) definem diversificação como sendo a entrada de uma empresa ou unidade de negócios em novas linhas de atividade, seja

pelo desenvolvimento interno de novos negócios ou por fusões e aquisições, que acarretem mudanças na sua estrutura administrativa, sistemas e outros processos gerenciais. Para Kon (1994), se a empresa optar por uma estratégia que tenha como objetivo introduzir novos produtos com ou sem semelhanças tecnológicas com aquele que ela produz, atendendo o mesmo grupo ou diferentes grupos de clientes, essa estratégia é denominada como estratégia de diversificação.

Para Montgomery (1985), fatores menos específicos podem fornecer a base para uma diversificação mais ampla pela empresa, mas implicam baixos níveis de retornos, pois são amplamente ofertados no mercado. Para firmas com recursos menos específicos, os lucros podem ser maximizados com alto nível de diversificação.

Penrose (2006) alerta para o risco da estratégia de diversificação incoerente. Ao ingressar em novo campo, além do retorno previsto para o investimento, a firma deve avaliar se os recursos são suficientes para manter os investimentos necessários para enfrentar inovações e expansão dos concorrentes - nos campos novos e nos existentes. A coerência na diversificação deve considerar que a necessidade de contínuos investimentos para enfrentar concorrentes restringe o número de campos em que a firma pode participar em um mesmo momento. Afinal, quanto mais distintas as áreas de especialização em que atua, maior será o esforço requerido para desenvolver as competências necessárias. No longo prazo, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento da firma dependem de sua capacidade de estabelecer um ou mais bases amplas e seguras que consiga manter-se e adaptar-se diante das mudanças e da concorrência. Segundo a autora, para que a diversificação seja bem-sucedida, a firma deve estabelecer e manter uma posição básica quanto ao uso de recursos e tecnologia e quanto aos tipos de mercado que irá explorar em poucas áreas bem definidas.

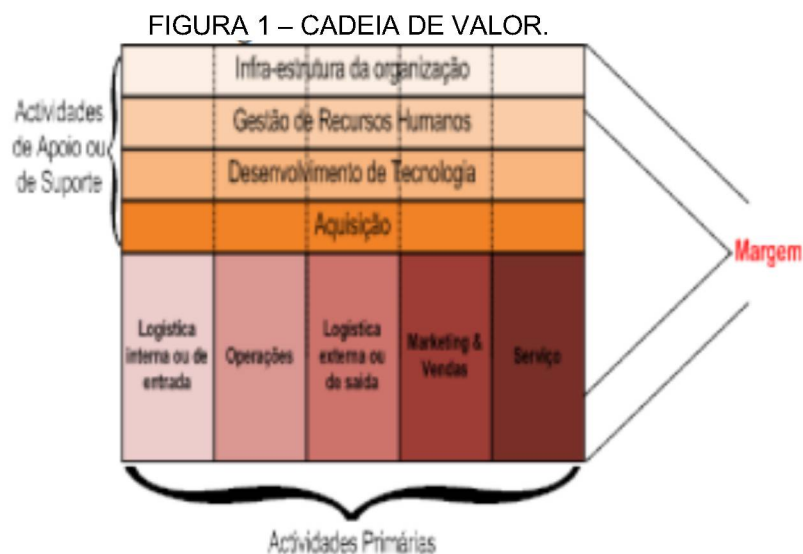
Teece et al. (1994) associam a coerência à quantidade de correlações entre as atividades existentes da firma e as adicionais. Quando há várias correlações, pode-se entender que as atividades têm bases tecnológicas semelhantes, o que aponta para uma diversificação coerente. Para que sejam coerentes, as novas atividades envolvem mercado ou tecnologias comuns. Os níveis de coerência, no entanto, variam de acordo com o nível de aprendizagem da firma, sua trajetória, as oportunidades

dentro da sua base tecnológica e de seus ativos complementares e os mecanismos de seleção do ambiente em que atua.

Os autores destacam o papel do aprendizado e das rotinas na diversificação eficiente. A aprendizagem é vista como fenômeno organizacional que traduz em rotinas o conhecimento tácito da organização e contribui para suas competências. Quando a diversificação é coerente, a aprendizagem é rápida. Outro fator determinante é a trajetória da firma, considerando que as rotinas e os investimentos passados condicionam seu comportamento futuro e, inclusive, seus processos de aprendizagem e de desenvolvimento de novas competências, diante de novos mercados ou tecnologias (Penrose, 2006; Teece et al., 1994).

2.3. Cadeia de valor

Segundo Michael Porter a cadeia de valor é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Ou seja, é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes. A forma como as atividades dessa cadeia são realizadas determina os custos e afeta os lucros. Porter, enxerga a cadeia de valor como fator fundamental para o seu acontecimento, pois através dela se pode agregar valor em todo processo da empresa, conforme ilustrado na Figura 1.



A cadeia de valor retrata o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde os vínculos com os fornecedores, ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final. Ao decompor uma organização nas suas atividades de importância estratégica, torna-se realizável analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes assim como potenciais de diferenciação em cada processo de negócio, otimizando o valor final que o seu produto representa para o cliente. O cuidado com os custos e qualidade agregam valor ao produto e proporcionam vantagem competitiva à organização no contexto em que ela se insere. Na “cadeia de valor” existem atividades que trabalham juntas para fornecer valor aos clientes, constituindo um sistema integrado de fornecedores e distribuidores (Porter, 1989).

2.4. Marketing

Para Kotler (2000), os planos de negócios estão se tornando mais orientados para clientes e concorrentes. Além disso, são mais bem elaborados e mais realistas do que no passado. Os planos extraem mais dados de entrada de profissionais em todas as funções na empresa e são desenvolvidos em equipes. Os executivos de marketing, cada vez mais, se veem em primeiro lugar como gerentes, e depois como especialistas. O planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder às condições de mercado que mudam em grande velocidade. Ao mesmo tempo, os processos relativos ao plano de marketing variam consideravelmente de acordo com a empresa. A maioria dos planos tem duração de um ano e seu tamanho varia entre 5 e 50 páginas. Algumas empresas levam seu plano muito a sério, enquanto outras o veem apenas como um roteiro para a ação. De acordo com executivos de marketing, as principais deficiências dos planos de marketing são a falta de realismo, análises da concorrência insuficientes e foco no curto prazo (Kotler, 2000).

Segundo Westwood (1996), o termo “planejamento de marketing” é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos do marketing. Isso talvez pareça simples, mas é, de fato, um processo muito complexo. Os recursos e os objetivos se modificarão de empresa para empresa e continuarão se modificando com o tempo. O planejamento de marketing é usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho

do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento de mercado.

Segundo Campomar e Ikeda (2006), o plano estratégico é a formalização do planejamento estratégico de uma organização contendo sua filosofia, sua missão, visão e ideais ou objetivos de longo prazo com diretrizes gerais. O plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um próximo período de atividades, e define programas de ação necessários para atingir esses objetivos. Ele é uma consubstanciação do resultado do planejamento formal. É subordinado ao planejamento de marketing e segue o plano de negócios. O plano tem por finalidade explicar a situação passada, a atual (com o diagnóstico ou a análise da situação interna e externa) e a futura (programa de ação). Entendendo o passado e o presente da organização, é possível antever o futuro e preparar-se para ele, nas possibilidades (Campomar & Ikeda, 2006).

Kotler e Armstrong (1995) ressaltam que, através das estratégias de planejamento, a empresa decide o que fazer com cada unidade de negócio. O planejamento de marketing implica decidir quais estratégias de marketing devem ser usadas para a empresa atingir seus objetivos estratégicos gerais. É necessário um plano detalhado de marketing para cada negócio, produto ou marca 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.

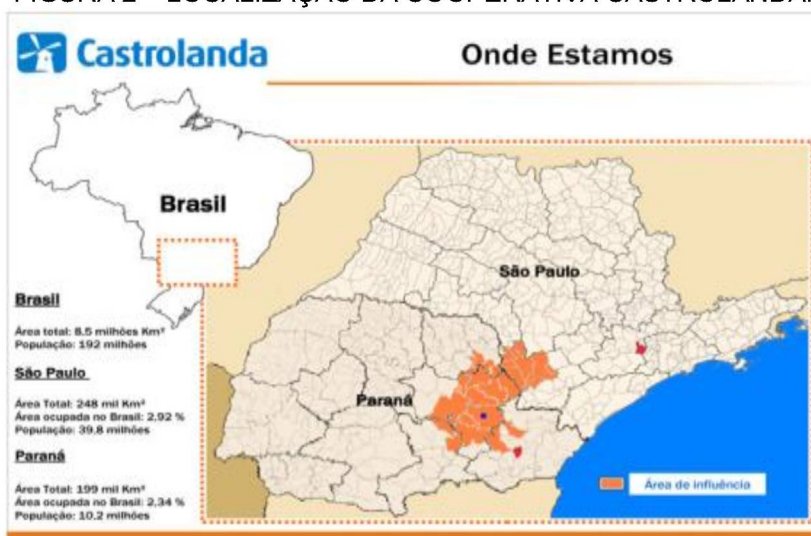
A Cooperativa se dedica à prestação de serviços aos seus associados, e como empresa, busca desenvolver-se de maneira contínua, procurando aplicar modernas práticas de gestão, conquistar e manter vantagens competitivas na exploração das oportunidades que se abrem a cada dia no mercado.

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 insumo 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 ilustrado no 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: O autor, 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 ovinos, caprinos e suínos, habilitada para comercialização dentro e fora do estado			Elaborado em: 29/01/2024
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: O autor, 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

Analisando o cenário da produção de ovinos, caprinos e suínos atual da Castrolanda, é notório no desdobramento deste projeto que há uma oferta constante de suínos leitões para abate advindos das unidades próprias da cooperativa, porém, para a produção de ovinos e caprinos, que são produzidos no plantel dos cooperados, não há uma produção suficiente inicial (ano 1 com 24% de ocupação) e final (ano 10 com 80% de ocupação) para reduzir a ociosidade da planta proposta. Consequentemente, o projeto apresenta um payback de longo prazo (acima de 20 anos) com altos custos de produção inicial e isto não torna atrativo o investimento neste momento em uma planta completa para abate, processamento e distribuição de carnes nobres de ovinos, caprinos e suínos por parte dos cooperados e também pela cooperativa, ou seja, os investidores tendem a buscar investimentos onde o retorno é maior do que se especula no mercado financeiro, com taxas superiores ou igual a taxa SELIC.

Diante disso e em busca de maior participação no mercado com produtos certificados e habilitados, será redirecionado um novo estudo para uma sala de cortes com possibilidade de ampliação no futuro com o projeto de abate, para isso será necessário:

- Estudo dimensionado de uma sala de cortes atendendo a produção atual e das perspectivas de crescimento;
- Incentivar e intensificar a produção de ovinos e caprinos para atender a demanda do projeto, criando junto aos cooperados interessados no

investimento um sistema de cotas de participação, reduzindo as incertezas de ociosidade e de prejuízos futuros;

- Buscar parcerias com frigoríficos terceiros habilitados com a certificação SISB e/ou SIF para efetuar os abates;
- Buscar potenciais clientes para prestar serviços de cortes e industrialização com as suas marcas.

Em virtude do longo prazo de retorno e dos altos custos de produção e investimento neste projeto de viabilidade de uma planta de abate e industrialização de ovinos, caprinos e suínos, consideramos neste momento inviável para a cooperativa.

6. REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E.; WEITZ, B.A. **Make-or-buy decisions: Vertical integration and marketing productivity**. Sloan Management Review, Massachusetts, v. 27, n.3, p. 3-19, spring 1986.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIAMANTOPOULOS, A. **Vertical quasi-integration revisited: The role of power**. Managerial & Decision Economics, v. 8, n. 3, p. 185-194, September 1987.
- HARRIGAN, K. **A framework for looking at vertical integration**. The Journal of Business Strategy, v. 3, n. 3, p. 30-37, Winter 1983.
- KONIJNENDIJK, P.; WIJNGAARD, J. **Co-makship in the delivery of packaging materials**. International Journal of Operations & Production Management, v. 11, n. 3, p. 21-31, 1991.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. (7a ed.). São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTGOMERY, C.A. **Product-market diversification and market power**. Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, v. 28, n. 4, p. 789-298, dez. 1985.
- _____. **Corporate diversification**. Journal of Economic Perspectives, Nashville, v. 8, n. 3, 1994.
- PENROSE, E. G. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 15. Campus, Rio de Janeiro, 1989.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1980.
- RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. **Research on corporate diversification: a synthesis**. Strategic Management Journal, [S.l.], v. 10, n. 6, p. 523-551, 1989.
- STERN, L. W.; EL ANSARY, A.I. **Marketing Channels**. New York: Prentice Hall Inc, 1982.
- TEECE, D. et al. **Understanding corporate coherence, theory and evidence**. Journal of Economic Behavior and Organization, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 1-30, jan. 1994.
- WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. (2a ed.). São Paulo: Makron Books, 1996.