

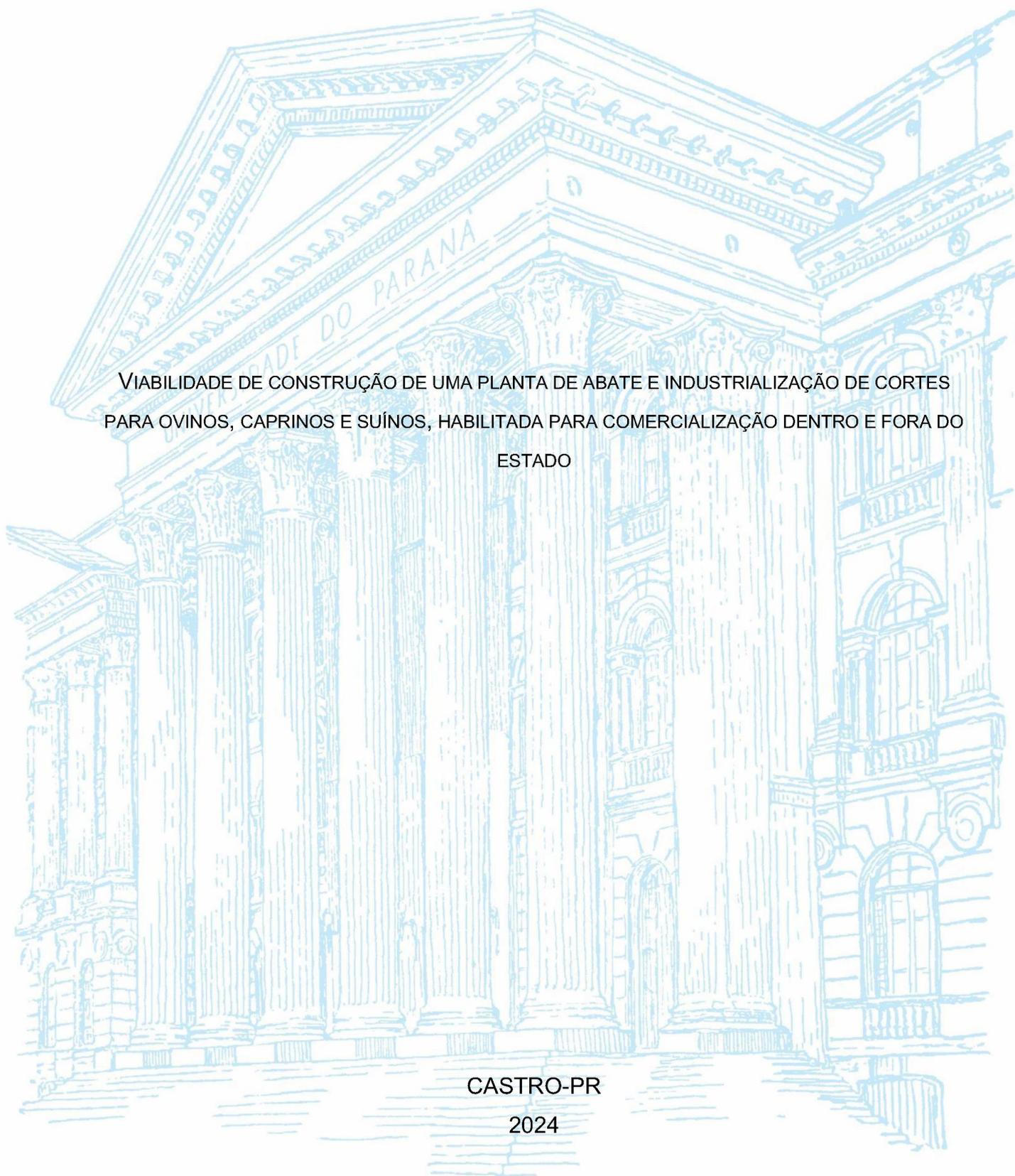
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MICHAEL STEFANUTO

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



MICHAEL STEFANUTO

VIABILIDADE DE CONSTRUÇÃO DE UMA PLANTA DE ABATE E
INDUSTRIALIZAÇÃO DE CORTES PARA OVINOS, CAPRINOS E SUÍNOS,
HABILIDA 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 Cooperativa Agroindustrial Castrolanda, fundada há cerca de 70 anos em Castro, Paraná, apesar de todos os avanços, ainda enfrenta desafios comerciais devido a restrições de certificação de abate. Desse modo, o presente trabalho teve como objetivo avaliar a viabilidade da construção de estrutura de abate e cortes de ovinos, caprinos e leitões visando o aumento de produção, mercado e rentabilidade do cooperado da Castrolanda que já atuam neste segmento. Todos os cenários que envolvem a cadeia foram analisados como custos da implantação da unidade, capacidade do campo em suprir a demanda de um frigorífico, mercados, concorrência e os riscos envolvidos. Como resultado deste conjunto de análise teremos um norte a cooperativa se é interessante ou não investir em um projeto deste porte. Diante dos custos elevados de implantação, previsão de ociosidade na planta e riscos de concorrência, conclui-se que o projeto de expansão na ovinocultura não é viável a curto/médio prazo. Sugere-se adiar o estudo e considerar alternativas de parceria com frigoríficos certificados para explorar novos mercados de forma mais gradual e com menor investimento inicial, enquanto se fortalece a cadeia produtiva interna para futuros projetos mais ambiciosos.

Palavras-chave: ovinos; caprinos; frigorífico; viabilidade.

ABSTRACT

Castrolanda Agroindustrial Cooperative, founded around 70 years ago in Castro, Paraná, despite all its advances, still faces commercial challenges due to slaughter certification restrictions. The aim of this study was therefore to assess the feasibility of building a structure for slaughtering and cutting sheep, goats, and piglets, with a view to increasing production, the market and the profitability of Castrolanda cooperative members who already operate in this segment. All the scenarios involving the chain were analyzed, such as the costs of setting up the unit, the field's capacity to meet the demand of a slaughterhouse, markets, competition, and the risks involved. As a result of all this analysis, the cooperative will be given a guide as to whether it is worth investing in a project of this size. In view of the high implementation costs, expected plant idleness and competition risks, we conclude that the sheep farming expansion project is not viable in the short/medium term. We suggest postponing the study and considering alternative partnerships with certified slaughterhouses to explore new markets more gradually and with less initial investment, while strengthening the internal production chain for future more ambitious projects.

Keywords: sheep; goats; slaughterhouse; feasibility.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 Integração vertical.....	5
2.2 Estratégia de crescimento	5
2.3 Cadeia de valor.....	7
2.3.1 Atividades Primarias	7
2.3.2 Atividades de Suporte.....	8
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
3.1 Descrição geral da cooperativa	9
3.1.1 VISÃO	10
3.1.2 MISSÃO	10
3.1.3 VALORES.....	10
3.2 Diagnóstico da situação-problema.....	10
3.2.1 Análise das Forças Competitivas.....	11
3.2.2 Mercado Alvo	12
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
4.1 Desenvolvimento da proposta	12
4.2 Plano de implantação	12
4.3 Recursos.....	15
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira.....	16
4.5 Resultados esperados	17
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	18
4.6.1 Falta de animais para Abate	18
4.6.2 Alto custo de investimento Inicial.....	18
4.6.3 Concorrência.....	19
5. CONCLUSÃO	19
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1. INTRODUÇÃO

A Castrolanda é uma Cooperativa Agroindustrial fundada há cerca de 70 anos na cidade de Castro, na região dos Campos Gerais do Paraná. Esta inicialmente se formou por famílias vindas da Holanda buscando uma vida melhor do que a da Europa do pós-guerra.

Durante estes anos a cooperativa se desenvolveu em várias áreas da agricultura e pecuária e uma destas foi a ovinocultura – uma especialidade ainda relativamente pouco explorada comercialmente no Brasil por questões culturais, de poder aquisitivo e até por certo preconceito sobre a carne de ovinos (EMBRAPA, 2004).

A Castrolanda hoje possui um negócio ovinos já consolidado a nível estadual, tendo excelência na produção de animais de alta qualidade voltado a um público de classes A e B. O abate e industrialização de cortes se faz com parceria de frigorífico local, porém este com restrições estruturais que o impedem de ter a certificação de inspeção SISBI, que habilita a venda da carne para todo o território nacional.

É fato que para a produção de ovinos aumentar, assim como a rentabilidade e diversificação das propriedades dos cooperados, deve-se buscar novos mercados, e, para isso, a situação restritiva de venda do produto ao mercado estadual por questões legais deve ser superada.

O presente estudo buscou realizar uma análise para a construção de uma estrutura adequada para se obter tal certificação, verticalizando ainda mais a cadeia de ovinos, para a abertura do mercado nacional. Avaliando todas as oportunidades e riscos de tal expansão, que alavancaria o negócio em escala e rentabilidade ao Cooperado. Também quais ações seriam necessárias para o crescimento deste negócio, quais regiões atacar, quais estratégias e parcerias e o alinhamento junto ao produtor.

Nossa expectativa é que ao final do trabalho apresentemos uma prospecção assertiva deste empreendimento, com custos e retorno estimados para auxiliar de forma confiável uma tomada de decisão por parte da cooperativa na estratégia deste aumento de mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1 Integração vertical

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 (Martins, 2020).

No presente trabalho utilizaremos a estratégia de integração vertical direta visto que já detemos o início da produção de animais e buscamos desenvolver a industrialização da carne internamente e posterior distribuição em novos mercados (estados da federação). Com isto aumentamos também nossa participação na cadeia de valor do produto. Essa verticalização seria na fase de abate e industrialização de cortes especiais de ovinos, caprinos e suínos, produtos que hoje já oferecemos que são industrializados em uma planta parceira que não tem estrutura hoje de atender a certificação SISBI, que habilita a venda em outros estados da federação.

A grande vantagem da integração vertical é o controle sobre o fornecimento do produto, seu custo e qualidade, garantindo a entrega aos canais de distribuição. Porém as questões de alto custo desta integração deve ser exaustivamente estudadas, para garantir o retorno do investimento. A perda de flexibilidade também é um ponto negativo desta estratégia, pois ficamos reféns do desempenho operacional da nossa industrialização que deve ser igual ou melhor a concorrência.

2.2 Estratégia de crescimento

Ansoff, Declerck e Hayes (1981) identificam quatro estratégias de crescimento e as resumem na denominada Matriz de Ansoff, as quais estão ilustradas na Figura 1.

FIGURA 1 – MATRIZ DE ANSOFF

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Kotler (1998).

Entre as estratégias propostas, tem-se a penetração no mercado, a qual consiste na venda de mais dos atuais produtos da empresa para mercados existentes. Visando penetrar e aumentar a base de clientes no mercado, uma empresa pode reduzir preços, melhorar sua rede de distribuição, investir mais em marketing e aumentar a capacidade de produção existente.

Outra estratégia proposta é o desenvolvimento de mercado, o qual consiste na venda dos atuais produtos da empresa para novos mercados. Estratégia esta que objetiva atingir novos segmentos de clientes ou expandir nacional ou internacionalmente, visando novas áreas geográficas.

Ainda, o desenvolvimento de produtos é outra alternativa proposta, a qual consiste no desenvolvimento e venda de novos produtos para mercados que já existem, fazendo algumas modificações nos produtos existentes para agregar valor aos clientes por sua compra ou desenvolver e lançar novos produtos com ofertas já existentes.

Como quarta estratégia, aborda-se quanto à diversificação, a qual visa a entrada em novos mercados com novos produtos relacionados ou não à oferta existente da empresa. A diversificação, por sua vez, pode ser classificada em dois tipos de estratégias: a diversificação relacionada e a diversificação não relacionada. A Diversificação relacionada objetiva entrar em um novo mercado com um novo produto que esteja um pouco relacionado à oferta de produto existente de uma empresa. Já a diversificação não relacionada consiste em entrar em um novo mercado

com um novo produto que não tem relação alguma com a oferta existente de uma empresa.

No caso do tema que abordamos iremos usar a estratégia de desenvolvimento de mercado, pois hoje já fazemos cortes especiais de ovinos, caprinos e suínos, e queremos abrir outras regiões a nível nacional, verticalizando com estruturas melhores de abate e industrialização, conseguindo autorização normativa para tal.

2.3 Cadeia de valor

A cadeia de valor é uma metodologia usada para coordenar processos e mapear quais as vantagens competitivas da corporação. Sua principal função é revelar todas as atividades que a corporação produz para gerar valor ao público, e estabelecer quais os elos entre a empresa e sua audiência. Ao fortalecer as ligações, é possível desenvolver vantagens competitivas para a instituição, contribuindo para o crescimento do negócio e seus lucros (Porter, 1985).

Com o objetivo de esclarecer como o modelo de cadeia de valor funciona, podemos identificar quais os elementos que o compõem. Michael Porter (1985) criou uma divisão teórica que auxilia no entendimento desse processo na empresa, separando em dois grandes grupos: atividade primárias e de suporte.

2.3.1 Atividades Primárias

Em atividades primárias incluem-se a logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços.

A logística de entrada refere-se à compra de insumos ou contratação de serviços que devem se transformar em produtos, a fim de atender a uma dor de seus clientes.

Em operações, incluem-se todos os procedimentos referentes à criação dos produtos, tais como a produção, montagem, embalagem e demais etapas internas.

Em logística de saída estão incluídas todas as atividades relacionadas à entrega dos produtos, desde o sistema de distribuição até os prazos que são praticados na política da empresa.

Quanto à marketing e vendas, englobam-se todas as atividades que atraem, conduzem e fidelizam os clientes.

Em serviços, está incluído todo o suporte prestado durante e após a venda, incluindo orientações adequadas ao bom uso dos itens adquiridos e acompanhamento para que o consumidor mantenha o relacionamento com a marca.

2.3.2 Atividades de Suporte

Em atividades primárias incluem-se a infraestrutura, a gestão de recursos humanos (RH), o desenvolvimento tecnológico e aquisição/compras.

Infraestrutura refere-se à gestão administrativa, legal e financeira do negócio, oferecendo suporte para todas as outras áreas que se relacionam diretamente com os clientes.

Em gestão de RH tem-se todas as atividades de recrutamento e seleção de novos colaboradores, além do processo de treinamento e desenvolvimento.

No desenvolvimento tecnológico o método se refere às atividades de apoio ao processo primário por meio de intervenções tecnológicas, como automação de tarefas e centralização de dados.

Em aquisição/compras tem-se envolvida toda a compra de matéria-prima, negociação com fornecedores e busca de novos insumos para o processo produtivo.

Ao aplicar esse conceito na organização, pode-se obter uma visão ampla e sistêmica das atividades exercidas no cotidiano. Dessa forma, é possível identificar pontos equivocados e trabalhar para otimizá-los e oferecer o melhor para seus consumidores. Logo, deve haver um questionamento quanto a quais são os fatores que impactam negativamente o negócio, impedem que as vendas cresçam e que a organização tenha resultados mais expressivos. Ao contar com uma cadeia de valor bem-feita, é possível a identificação de tais aspectos e, conseqüentemente, aproxima-se da solução para eles. Ou seja, a cadeia de valor oferece mais potência para analisar toda sua estrutura, ajudando a encontrar falhas, erros e oportunidades de melhorar as ações adotadas em diversos setores da empresa.

No caso do presente trabalho a cadeia de valor pode ser expressa simplificadamente como ilustra-se na Figura 2.

Figura 2 - Cadeia de valor do presente trabalho.



Fonte: O autor, 2024.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

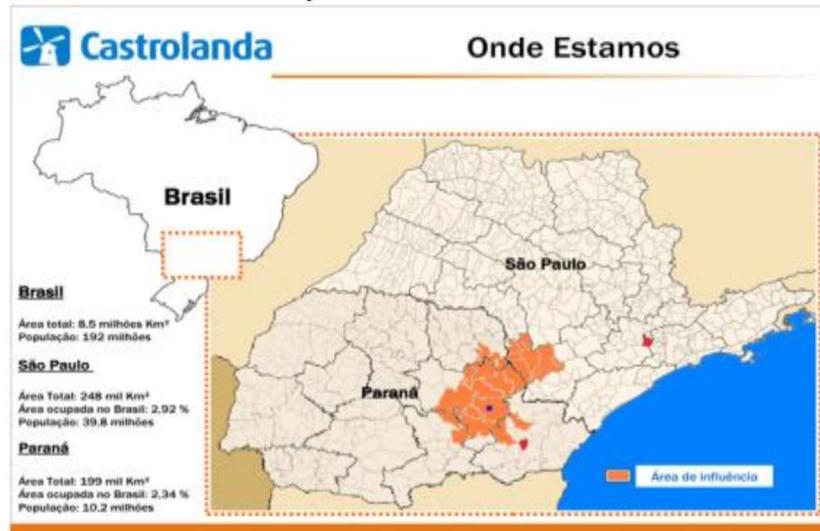
A Castrolanda é uma sociedade cooperativa que tinha em 2022 o seu capital social dividido em cotas-partes, distribuída entre 1.198 sócios e com estrutura funcional de 3.859 colaboradores efetivos.

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 há 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 ilustrado na Figura 3.

FIGURA 3 – 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.

QUADRO 1 – RECURSOS NECESSÁRIOS AO PROJETO

GRUPO	DESCRIÇÃO
INSTALAÇÕES FÍSICAS ADEQUADAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Área suficiente para a construção das instalações. ● Estruturas específicas para abate, processamento e armazenamento e distribuição de carne.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Equipe treinada em técnicas de abate e processamento de carne, incluindo-se lideranças, qualidade e administração.
CERTIFICAÇÕES E CONFORMIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> Sistema que registre e integre todas as informações do processo, de maneira a permitir, sempre que necessário, fácil acesso às informações.
LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> 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

Diante dos números e cenários levantados durante o estudo entendemos que não é interessante dar continuidade neste projeto, pelo menos a curto/médio prazo.

Os motivos desta conclusão são:

- a) Altos custos de implantação da planta como inicialmente pensada, na ordem de oito milhões de reais, tornam o investimento de difícil retorno dentro “pay back” atrativo.
- b) Dificuldade da cadeia de recria atender a capacidade produtiva da planta, mantendo ao longo dos anos projetados um índice de ociosidade alto, que com certeza aumentaria dos custos unitários do produto. Estudos junto ao pessoal de campo mostram que a ociosidade da planta iria variar de 66% a 20% ao longo de dez anos, levando em conta a capacidade atual de crescimento do plantel dos cooperados.

- c) Risco de concorrência tanto locais quanto estrangeiros criando um cenário incerto da competitividade do nosso produto nas novas áreas de pretensão. O produto Uruguaio que já tem mercado no Brasil apresenta boa qualidade e custos competitivos e os abatimentos feitos por pequenos produtores sem a necessidade de inspeção e pagamento de tributos afetariam uma fatia do mercado de carne de ovinos.
- d) Em um futuro o estudo devia ser retomado após maior estruturação da cadeia produtiva, com o aumento gradual do plantel dos atuais cooperados e fomento de novos. Neste meio tempo alternativas de expansão mais modestas podem ser feitas, como a busca de um parceiro com estrutura de frigorífico que tenha as certificações, que habilitariam a venda em outros estados sem a necessidade inicial de altos investimentos e seriam a porta de entrada de novos mercados e depois em um segundo momento com a marca já conhecida nas novas regiões e o plantel mais robusto partir para um projeto mais arrojado de estruturas próprias.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R.P., HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Ed. Atlas, 1981.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. In: WILLIAMSON, O. & WINTER, S. (eds.) (1991) *The nature of the firm: origin, evolution and development*. Oxford: Oxford University Press, 1937.

DENARDIN, V. **A nova era dos ovinos e caprinos**. 2006. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/agricultura/a-nova-era-dos-ovinos-e-caprinos-7gasygfypiokihbfgw7ejn8el/> . Acesso em: 12/11/2023.

EMBRAPA. **A caprino-ovinocultura de corte como alternativa para a geração de emprego e renda**. Simplicio, A.A., et al. Sobral: Embrapa Caprinos, (Embrapa Caprinos. Documentos, 48), 2004.

EMBRAPA. CAPRINOS E OVINOS. **Centro de Inteligência e Mercado de Caprinos e Ovinos**. Produção Nacional. Disponível em: <https://www.embrapa.br/cim-inteligencia-e-mercado-de-caprinos-e-ovinos/producao-nacional> . Acesso em: 12/11/2023.

HARRIGAN, K. **A framework for looking at vertical integration**. *The Journal of Business Strategy*, v. 3, n. 3, p. 30-37, Winter, 1983.

IBGE. **Efetivo de rebanhos, por tipo (cabeças)**, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/9107-producao-da-pecuaria-municipal.html> Acesso em: 12/11/2023.

KONIJNENDIJK, P., WIJNGAARD, J. **Co-makership 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, 1998.

MARTINS, T. S. **Estratégia empresarial**. Curitiba, IESDE, 2020.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA. **SISB-POA**. Disponível em: < <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/defesa-agropecuaria/suasa/sisbi-1> > Acessado em: 05/04/2024.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUADROS, D.G. **Cadeia produtiva da ovinocultura e da caprinocultura**. Indaial: UNIASSELVI, 2018.

ROVAI, F.M.O. **Caprinocultura e ovinocultura**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.