

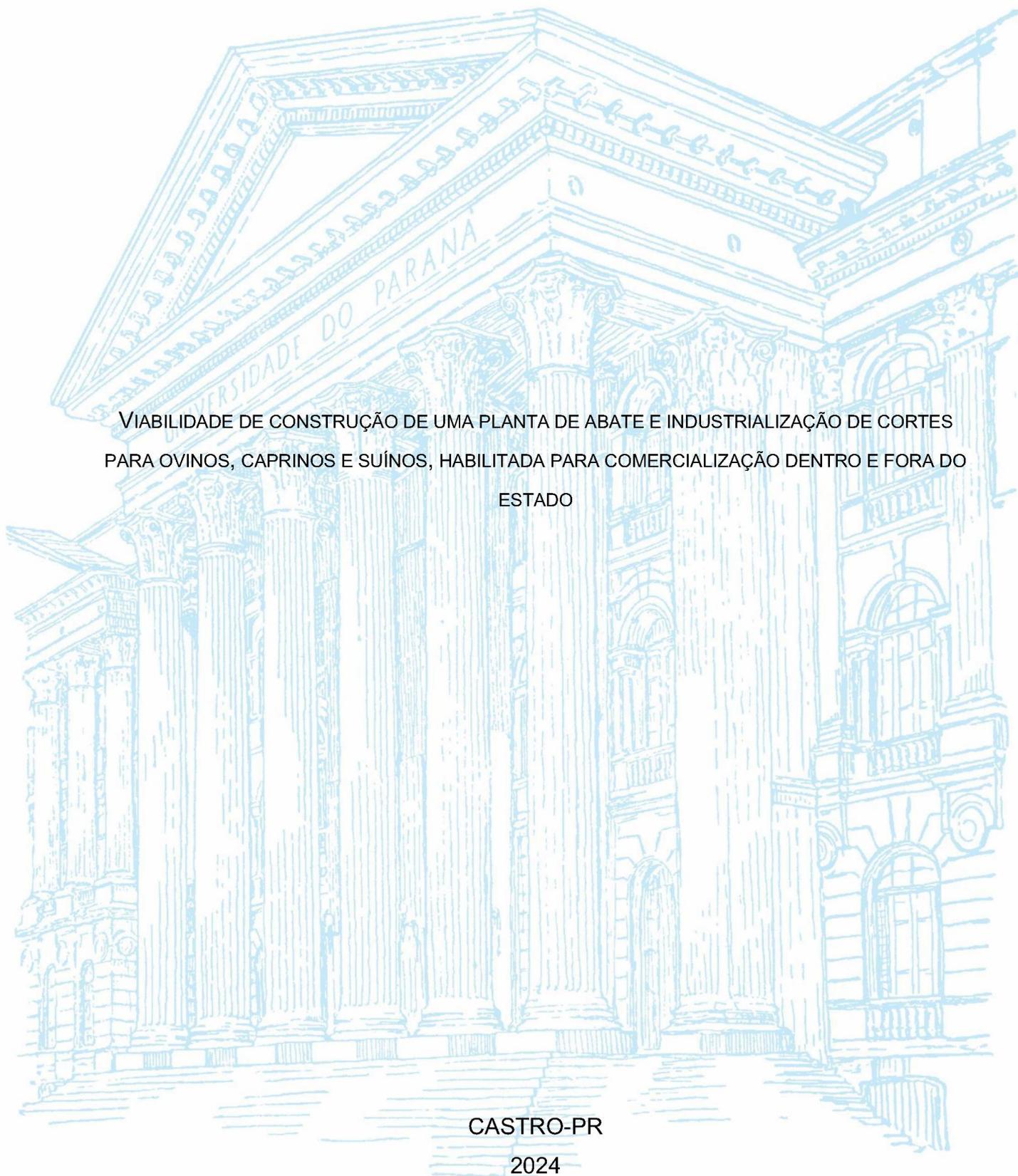
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANESSA MIRANDA DA SILVA LOPES

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



VANESSA MIRANDA DA SILVA LOPES

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.

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 crescente importância da ovinocultura se destaca, especialmente no Paraná, exigindo estratégias inovadoras para atender à demanda crescente e promover a sustentabilidade na produção agroindustrial. Dessa forma, o presente estudo buscou investigar a viabilidade econômica da expansão de uma planta de abate e industrialização de cortes para ovinos, caprinos e suínos, visando à comercialização regional e nacional. A pesquisa abordou a estruturação eficiente da cadeia produtiva, enfatizando a organização em cooperativas e associações para otimizar processos. Embora tenha sido identificada subutilização da capacidade da planta nos primeiros anos, a proposta de ampliação das atividades da Cooperativa Castrolanda para a fabricação de cortes especiais foi apresentada como um empreendimento de longo prazo. O estudo destacou a importância de adaptação às mudanças econômicas e de consumo, enfatizando a necessidade de investimentos em tecnologias sustentáveis e estratégias de marketing. Em suma, a expansão da cooperativa exige uma abordagem abrangente, considerando aspectos produtivos, ambientais, sociais e de inovação, para garantir sua posição no mercado e sustentabilidade futura.

Palavras chaves: viabilidade econômica; ovinocultura; sustentabilidade; abate.

ABSTRACT

The growing importance of sheep stands out, especially in Paraná, requiring innovative strategies to meet the growing demand and promote sustainability in agro-industrial production. Thus, the present study sought to investigate the economic viability of the expansion of a slaughterhouse and industrialization of cuts for sheep, goats, and pigs, aiming at regional and national marketing. The research addressed the efficient structuring of the production chain, emphasizing the organization in cooperatives and associations to optimize processes. Although underutilization of plant capacity was identified in the early years, the proposal to expand the activities of the Castrolanda Cooperative for the manufacture of special cuts was presented as a long-term enterprise. The study highlighted the importance of adapting to economic and consumer change, emphasizing the need for investments in sustainable technologies and marketing strategies. In short, the expansion of the cooperative requires a comprehensive approach, considering productive, environmental, social and innovation aspects, to ensure its position in the market and future sustainability.

Keywords: economic viability; sheep farming; sustainability; slaughter.

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.....	6
2.3 Cadeia de valor.....	7
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3.1 Descrição geral da cooperativa	10
3.1.1 VISÃO	11
3.1.2 MISSÃO	11
3.1.3 VALORES	11
3.2 Diagnóstico da situação-problema.....	11
3.2.1 Análise das Forças Competitivas.....	12
3.2.2 Mercado Alvo	13
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
4.1 Desenvolvimento da proposta	13
4.2 Plano de implantação	13
4.3 Recursos.....	16
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira.....	17
4.5 Resultados esperados	18
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	19
4.6.1 Falta de animais para Abate	19
4.6.2 Alto custo de investimento Inicial.....	19
4.6.3 Concorrência.....	20
5. CONCLUSÃO	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

O presente estudo buscou analisar a viabilidade econômica da ampliação de construção de uma planta de abate e industrialização de cortes para ovinos, caprinos e suínos, habilitada para comercialização dentro e fora do estado. A ovinocultura tem emergido como uma atividade agrícola de destaque no cenário nacional, com várias regiões, incluindo o Paraná.

Dentro desse contexto, é crucial explorar estratégias inovadoras que não apenas atendam à crescente demanda por carne ovina, caprina e suína, mas também promovam a sustentabilidade e eficiência na produção agroindustrial. Considerando que a ovinocultura se destaca como uma atividade em expansão, é imperativo identificar métodos que não apenas viabilizem a ampliação da produção, mas também garantam a qualidade dos produtos finais.

O aumento na produção e demanda por carnes dessas espécies, conforme evidenciado por Sidersky (2018), implica a necessidade de estruturar toda a cadeia produtiva de maneira eficiente, desde a criação até a comercialização. Nesse sentido, a organização regional em cooperativas e associações, como observado no Paraná, sugere a existência de um potencial colaborativo que pode ser explorado para otimizar os processos e maximizar os benefícios econômicos para os produtores envolvidos.

A ovinocultura não apenas oferece uma oportunidade de diversificação das propriedades rurais, mas também se integra com sistemas de integração lavoura-pecuária, contribuindo para o aumento da renda dos produtores. Portanto, evidencia-se a relevância do presente trabalho, uma vez que visa a elaboração de um plano específico para o desenvolvimento ordenado e economicamente viável da cadeia produtiva de ovinos e caprinos (Prochnik, 2013).

O presente plano inclui objetivos e metas, juntamente com ações práticas a serem implementadas a curto, médio e longo prazo. A execução dessas ações está condicionada à elaboração de um projeto específico, que deve ser aprovado pelo Comitê da Ovinocultura e considerar questões como a fonte de recursos, viabilidade econômica, operacionalização e outros fatores fundamentais para a implantação bem-sucedida do projeto.

Um dos principais aspectos desse projeto é a proposta de construir uma unidade de abate e processamento de carne de ovinos e caprinos com a obtenção do

Serviço de Inspeção SISBI, o que permitirá a comercialização dos produtos não apenas no estado, mas também fora dele (Sorio; Rasi, 2010).

Dessa forma, essa iniciativa se alinha com a necessidade de consolidar a ovinocultura como uma atividade econômica robusta, contribuindo para a prosperidade dos produtores e atendendo à crescente demanda por carne ovina e caprina (Pretto, 2012).

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. Ainda, a longo prazo, visando ampliar sua certificação para atuação no mercado externo.

1.3 Objetivos Específicos

- Ampliar a produção dos cooperados, gerando maiores resultados para a atividade;
- Agregar valor aos produtos;
- 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 vem alcançando destaque na Agropecuária, com aumento da produtividade e do volume de negócios, sendo o Agronegócio destaque de fundamental importância para elevar o PIB (Produto Interno Bruto). Tal fato se deve à 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.

Por meio 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

Com o propósito de fundamentar e organizar este trabalho, exploraremos em maior detalhe os conceitos práticos e orientados nas áreas seguintes: integração vertical, diversificação de mercado e cadeia de valor.

2.1 Integração vertical

A integração vertical na ovinocultura implica na expansão de uma empresa ao longo de toda a cadeia de suprimentos, abrangendo desde a produção até a distribuição de carne ovina e caprina. Essa estratégia envolveria a aquisição de atividades relacionadas a cada etapa do processo, como produção, processamento e distribuição. Ao optar pela integração vertical, os produtores buscam obter maior controle sobre a qualidade, produção e distribuição, aspectos cruciais para estabelecer uma unidade de abate e processamento de carne de ovinos e caprinos certificada pelo Serviço de Inspeção SISBI/SIF (Hitt et al., 2012).

Essa abordagem permite aos produtores gerenciarem de forma mais eficiente todo o ciclo produtivo, desde a criação dos animais até a entrega do produto final aos consumidores. O controle mais abrangente sobre as diferentes fases da cadeia proporciona benefícios, como a garantia da qualidade do produto, otimização dos processos e maior competitividade no mercado. Em suma, a integração vertical na ovinocultura visa estabelecer uma cadeia de produção mais eficiente e sustentável, proporcionando controle estratégico e excelência em todas as etapas do processo.

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, p. 76).

2.2 Diversificação de mercado

A diversificação de mercado, envolve a expansão das operações de uma empresa em direção a novos mercados, produtos e segmentos de clientes. No contexto da ovinocultura, essa estratégia é essencial para reduzir riscos, aumentar a rentabilidade e atender à crescente demanda por produtos de qualidade. A obtenção

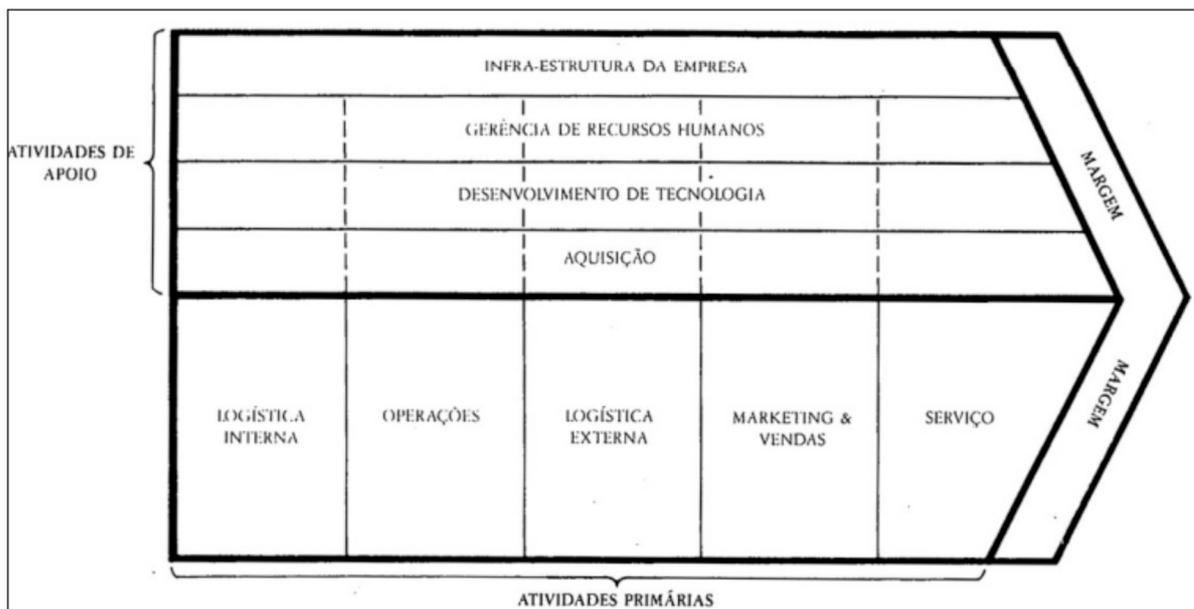
da certificação SISBI/SIF abre oportunidades em novos mercados, como restaurantes, supermercados e exportações, desempenhando um papel fundamental na expansão e sustentabilidade da ovinocultura, ao reduzir a dependência de um único mercado e atender às expectativas dos consumidores por alimentos de alta qualidade (Kotler et al., 2015).

2.3 Cadeia de valor

Porter (1985) projetou uma ferramenta denominada cadeia de valor para dividir sistematicamente uma empresa em atividades estrategicamente relevantes. Essa ferramenta possibilita ao gestor que analise o comportamento e a interação de cada atividade, determinando sua importância na implementação de estratégias de negócios (Martins, 2020).

De acordo com a Figura 1, as atividades da cadeia de valor são divididas em dois grupos distintos: as atividades que oferecem suporte e aquelas que são consideradas essenciais.

FIGURA 1 - MODELO ORIGINAL DA CADEIA DE VALOR DE PORTER.



Fonte: Porter, 1989, p. 35.

A coleção de atividades essenciais é descrita por Porter (1989, p. 36) da seguinte maneira:

- **Logística interna**, abrange as tarefas ligadas à recepção de materiais, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução de produtos aos fornecedores.
- **Operações**, referem-se às atividades relacionadas à transformação de insumos em produtos, como operações de máquinas, embalagem, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção.
- **Logística externa**, engloba as atividades relacionadas à coleta, armazenamento e distribuição física dos produtos aos compradores, incluindo armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.
- **Marketing e vendas**, compreendem as ações relacionadas a proporcionar meios para os compradores adquirirem o produto, bem como incentivá-los a fazê-lo, incluindo propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canais, relações com canais e definição de preços.
- **Serviços**, englobam atividades associadas à oferta de serviços para aprimorar ou manter o valor do produto, como instalação, reparo, treinamento, fornecimento de peças e ajustes no produto.

Por outro lado, as atividades de apoio, conforme descritas por Porter (1989, p. 37), compreendem:

- **Aquisição**: Funções relacionadas à compra de insumos utilizados na cadeia de valor da empresa, incluindo matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamentos de laboratório, equipamentos de escritório e prédios.
- **Desenvolvimento de tecnologia**: Inclui tecnologias associadas a cada atividade de valor, seja conhecimento técnico, procedimentos ou a tecnologia envolvida nos equipamentos e processos, até mesmo aquelas relacionadas diretamente ao produto.
- **Gerência de recursos humanos**: Consiste nas atividades relacionadas ao recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e compensação de todos os tipos de pessoal.
- **Infraestrutura da empresa**: Engloba uma variedade de atividades, como gerenciamento geral, planejamento, finanças, contabilidade, questões jurídicas, governamentais e gestão da qualidade.

A cadeia de valor é um componente fundamental para aprimorar a eficiência e competitividade desse setor. Ela abrange diversas etapas, desde a criação dos animais até a distribuição e comercialização da carne ovina e caprina. A identificação dos pontos críticos ao longo dessa cadeia e a otimização desses processos são essenciais para melhorar a eficiência, reduzir custos e assegurar que produtos de alta qualidade cheguem aos consumidores (Ribeiro et al., 2016).

Para incentivar a criação de uma unidade de processamento de carne de ovinos e caprinos, com a certificação do Serviço de Inspeção SISBI/SIF, é fundamental desenvolver um plano estratégico.

Segundo Elias e Ruiz (2016, p.9) esse plano deve definir metas e ações a serem executadas em prazos curtos, médios e longos. A implementação dessas ações requer a elaboração prévia de um projeto específico, que deverá ser submetido à análise e aprovação pelo Comitê da Ovinocultura. Esse comitê desempenhará um papel crucial ao identificar fontes de financiamento, avaliar a viabilidade econômica, e estabelecer diretrizes operacionais e outros fatores essenciais para garantir o sucesso do empreendimento.

No estado do Paraná, a ovinocultura oferece oportunidades significativas para diversificar as atividades nas propriedades rurais, permitindo a integração com a agricultura e pecuária e contribuindo para o aumento da renda dos produtores. No entanto, para atingir o pleno potencial desse setor, é fundamental adotar estratégias organizacionais, tais como integração vertical, diversificação de mercado e, especialmente, otimização da cadeia de valor.

A ovinocultura tem experimentado um crescimento notável no Paraná, com diversas regiões buscando se unir em cooperativas e associações para a produção de carne ovina. Apesar disso, desafios relacionados à falta de organização e questões técnicas e comerciais ainda representam obstáculos significativos para os produtores. A diversificação das atividades agrícolas por meio da ovinocultura é vista como uma oportunidade para aumentar a renda dos agricultores e promover a integração entre a agricultura e a pecuária (Miranda, 2010).

No entanto, para que a ovinocultura prospere e alcance sua plena potencialidade no Paraná, é necessário um plano estruturado que estabeleça metas e ações de curto, médio e longo prazo. O sucesso desse plano dependerá de um projeto específico aprovado pelo Comitê da Ovinocultura, que determinará fontes de

recursos, viabilidade econômica, operacionalização e outros fatores necessários para sua efetiva implementação.

Dessa forma, a integração vertical, diversificação de mercado e a otimização da cadeia de valor são estratégias fundamentais para o desenvolvimento da ovinocultura no Paraná. A construção de uma unidade de abate e processamento de carne de ovinos e caprinos com o Serviço de Inspeção SISBI/SIF pode ser um passo crucial para garantir a qualidade do produto e expandir a presença da carne ovina e caprina no mercado. A elaboração de um plano estruturado, essencial para o sucesso dessa empreitada.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

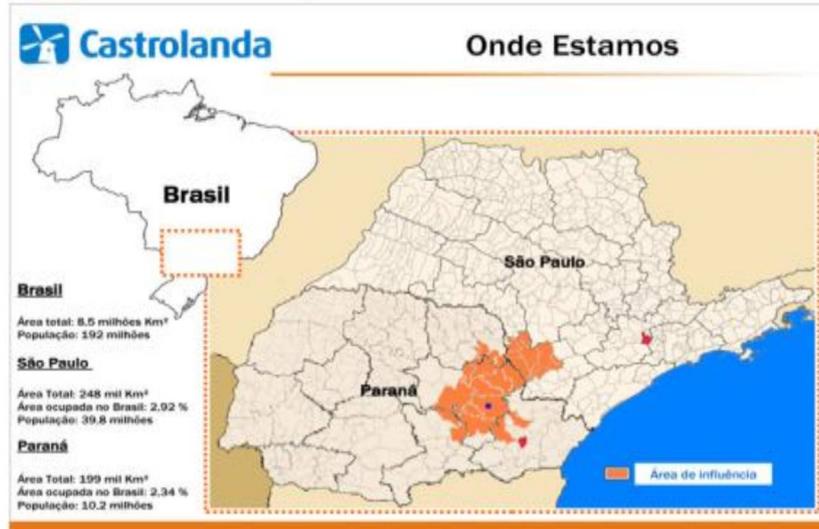
A Castrolanda é uma sociedade cooperativa que tinha em 2022 o seu capital social dividido em cotas-partes, distribuída entre 1.198 sócios e com estrutura funcional de 3.859 colaboradores efetivos.

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. Nessa região se situam grandes áreas de produção agrícola, ambiente privilegiado para desenvolvimento de novas culturas e atividades do agronegócio. Servidos por uma ótima rede viária, a Cooperativa localiza-se a 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.

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: 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 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: 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 viabilidade da construção de uma planta para abate, com capacidade para processar 100 animais por dia ou 26.000 animais por ano, é tema deste plano. No entanto, as estimativas de crescimento das matrizes ovinos dos cooperados e de disponibilidade de suínos das granjas próprias da Castrolanda não acompanham a capacidade da planta, resultando em um índice de ociosidade de 66% no primeiro ano, reduzindo para 20% em uma década. Esta subutilização impacta na absorção dos custos, gerando prejuízos contínuos. Após análise dos investimentos, custos e receitas, o projeto revela-se inviável devido à escassez de animais para abate, altas taxas de juros e falta de informações sobre subprodutos.

Diante dessa situação, torna-se imperativa a ampliação das atividades da Cooperativa Castrolanda na fabricação de cortes especiais de ovinos, caprinos e suínos, um empreendimento de longo prazo que busca atingir o volume necessário para tornar o negócio viável. Serão necessários diversos esforços, desde o aumento do rebanho até a implementação de uma linha de corte e processamento, além do fortalecimento das estratégias comerciais e logísticas. As fases de implementação

requerem ações multifacetadas, com a construção da planta sendo crucial para acompanhar o crescimento.

É fundamental explorar alternativas como parcerias com frigoríficos certificados ou construção modular da planta, enquanto se mantém a capacidade de adaptação às mudanças econômicas e de consumo ao longo do tempo. A habilidade de ajustar-se às oportunidades e desafios é crucial para prosperar na atualidade, demandando flexibilidade, perspicácia estratégica e uma disposição constante para aprender e se adequar.

É necessário reconhecer que a viabilidade não se resume apenas à produção, mas também à sustentabilidade ambiental e ao bem-estar animal. Investimentos em tecnologias sustentáveis e estratégias de marketing que destaquem os diferenciais dos produtos são essenciais para garantir o sucesso a longo prazo. Em suma, a expansão da Cooperativa Castrolanda requer uma abordagem abrangente, considerando aspectos produtivos, ambientais, sociais e de inovação, garantindo sua posição no mercado e sua sustentabilidade futura.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ELIAS, S. M.; RUIZ, T. R. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Faculdade Doctum, 2016. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1521/1/O%20PLANEJAMENTO%20ESTRAT%20GICO%20DENTRO%20DO%20CONCEITO%20DE%20ADMINISTRA%20ESTRAT%20GICA.PDF> . Acesso em 05/04/2024.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Conceitos e Casos**. Cengage Learning, 2012.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., & SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Editora Campus, 2015.

MARTINS, T. S. **Estratégia Empresarial**. 1. ed. Curitiba [PR]: IESDE, p.76 – 84, 2020.

MIRANDA, J. R. **Integração lavoura-pecuária-floresta: a inovação como resposta à sustentabilidade do agronegócio**. Revista Brasileira de Agropecuária Sustentável, 3(2), 123-132, 2010.

PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRETTO, T.L. **"Proposta de modelo de diagnóstico da competitividade de agroindústrias produtoras de alimentos de origem animal."** [Tese de doutorado], 2012. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8233> . Acesso em: 15/11/2023, p. 34.

PROCHNIK, V. Cadeias produtivas e complexos industriais (parte do Cap. 2 Empresa, indústria e mercados). In: HASENCLEVER, L. e KUPFER, D. (Ed.). **Economia Industrial: os fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2da. edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2013.

RIBEIRO, M. J., COSTA, F. P., & MENEZES, G. R. **Análise de Cadeia de Valor na Ovinocultura do Estado da Bahia**. Ciência Animal Brasileira, 17(1), 16-28, 2016.

SIDERSKY, P.R. **"Sobre a cadeia produtiva da caprinovinocultura no sertão do Piauí: um estudo centrado no Território da Chapada do Vale do Itaim (região de Paulistana)."** 2018. Brasília: FIDA – Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola e IICA - Documento final do estudo da cadeia produtiva da região de Paulistana e da experiência da ASCOBETÂNIA, p.33. Disponível em: <http://repositorio.iica.int/handle/11324/8135> . Acesso em: 15/11/2023.

SORIO, A.; RASI, L. **Ovinocultura e abate clandestino: um problema fiscal ou uma solução de mercado ?** 1. , v. 1, p. 71–83, 2010.