

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALCIMAR MARTINS

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

CURITIBA-PR

2024

ALCIMAR MARTINS

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 pós-
graduação MBA em Gestão Estratégica do
Agronegócio, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Este trabalho busca avaliar as condições necessárias a permitir que se viabilize ou que justifique a inviabilidade da construção de uma planta de abate de ovinos, suínos e caprinos que atenda tanto o estado do Paraná, quanto outros estados da federação. Os dados que foram levantados se referem a uma cooperativa que já possui processo em atividade, em modalidade diferente e com menor área de atuação. Com este estudo busca-se entender o que é necessário para que amplie sua presença no mercado. Vários aspectos foram examinados, tomando como base um horizonte de tempo de dez anos para viabilização do investimento, utilizadas taxas de reprodução efetivamente comprovadas e elaborado estudo de custos com valores do ano corrente. Verificou-se que se trata de um processo longo, impactado fortemente pela biologia animal da ovinocultura, disponibilidade de áreas aptas a ampliação de rebanho, e, sofre o importante impacto da necessidade de que o mercado cresça paralelo ao aumento da produção. Estes desafios podem levar a necessidade de desenvolvimento de planos alternativos e estudos de redimensionamentos da proposta inicial.

Palavras-chave: ovinocultura; viabilidade; abate; rebanho; custos.

ABSTRACT

This study seeks to evaluate the conditions necessary to enable or justify the construction of a slaughtering plant for sheep, pigs and goats that serves both the state of Paraná and other states of the federation. The data collected refer to a cooperative that already has a process in activity, in a different modality and with a smaller area of activity. This study seeks to understand what is needed to expand its presence in the market. Several aspects were examined, based on a time horizon of ten years for the viability of the investment, used effectively proven reproduction rates and elaborated cost study with current year values. It was found that this is a long process, strongly impacted by the animal biology of sheep, availability of areas suitable for herd expansion, and suffers the important impact of the need for the market to grow parallel to increased production. These challenges may lead to the need to develop alternative plans and studies of resizing the initial proposal.

Keywords: sheep; viability; slaughter; herd; costs.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1. Apresentação/Problemática	4
1.2 Objetivo Geral do trabalho.....	5
1.3 Objetivos específicos	5
1.4 Justificativas do objetivo.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. Integração Vertical	6
2.2. Diversificação de Mercado	7
2.3. Cadeia de valor	8
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3.1 Descrição geral da cooperativa	10
3.1.1 VISÃO	10
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

Ovinos (*Ovis aries*) e caprinos (*Capra hircus*) são ungulados (ou mamíferos com cascos), pertencentes à ordem *Artiodactyla*, família *Bovidae* (incluindo bovinos, búfalos, caprinos e ovinos) e a tribo Caprini (compreendendo caprinos e ovinos). Essas espécies estiveram entre as primeiras a serem domesticadas pelo homem, por volta de 10.000 anos atrás (Quadros, 2018).

O Brasil é um dos países que possuem um representativo número de cabeça de animais, pelos dados de 2022 da PPM-Pesquisa da Pecuária Municipal, o Brasil contava com 21.514.274 cabeças de ovinos e 12.366.233 de caprinos. Deste total, no estado do Paraná eram 550.564 Ovinos ou 2,55% do plantel nacional e 74.879 Caprinos que representaram 0,6% dos animais no país (IBGE, 2022).

A carne destes animais gera uma proteína que tem sido cada vez mais procurada na região sudeste do Brasil, região esta que ainda está desenvolvendo este hábito de consumo, ao contrário da região nordeste onde isto é mais comum devido a criação de subsistência da região (Rovai, 2017).

A produção brasileira não supre o mercado interno por não haver uma oferta constante do produto, levando o país a importar, principalmente dos parceiros latino-americanos como Uruguai e Argentina e da Nova Zelândia. Rovai (2017) cita que o país tem grande potencial de aumentar o consumo deste tipo de carne, pois

“50% da carne que é consumida provém de importação. Austrália e Nova Zelândia são os maiores exportadores de carne ovina e a França é o maior importador. Nos Estados Unidos e na União Europeia a carne ovina é considerada um produto nobre, consumido por classes mais altas, tornando os mercados mais rentáveis para os produtores e exportadores da carne ovina” (Rovai, 2017, p.14).

1.1. Apresentação/Problemática

Diante destas informações temos a situação da cooperativa Castrolanda fundada por imigrantes holandeses que vieram à região Castro no Paraná, que tem suas raízes na produção agrícola, especialmente na atividade leiteira, mas também é conhecida por sua atuação em diversos segmentos, incluindo agricultura, pecuária, agroindústria e energia e que começou no ano de 2004 a estruturação de uma cadeia produtiva de ovinos (Denardin, 2006) chamada de projeto Cordeiro Castrolanda que já atua em nível estadual e tem seu processamento de animais estruturado na industrialização em frigorífico terceiro, com parceiro local que conta com o selo

SIP/POA (Serviço de Inspeção do Paraná/Produto de Origem Animal), que limita a venda da carne apenas dentro do estado.

Buscando atender demandas além das fronteiras do Paraná, o abate destes animais deverá ser feito através de abatedouro certificado pelo Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISBI-POA), que faz parte do Sistema Unificado de Atenção a Sanidade Agropecuária (SUASA), que é quem padroniza e harmoniza os procedimentos de inspeção de produtos de origem animal para garantir a inocuidade e segurança alimentar (Ministério da Agricultura e Pecuária, 2017).

Este trabalho busca analisar as necessidades para que o processo seja implementado e viabilizado alavancando de forma sustentável e contínua o crescimento deste segmento na cooperativa e fortalecendo-o como opção de investimento e atratividade aos cooperados.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

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;
- 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.

O presente 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.

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico aborda teorias e fundamentos que serão utilizados na escolha da maneira de tratar o problema determinado nesta pesquisa, serão analisadas vantagens e desvantagens dos modelos de: integração vertical, diversificação de mercado e cadeia de valor.

2.1. Integração Vertical

A integração vertical é mostrada na literatura através do artigo sobre a natureza da firma, escrito por Ronald Coase (1937, p. 390): "Afirmamos que a firma surge porque os custos de transação no mercado são maiores do que os custos de organização interna".

Como forma de organização e estratégia comercial, contudo, a integração vertical, não é uma novidade. Tem-se os relatos conhecidos da Companhia das Índias Orientais controlando todo o processo de produção, comercialização e distribuição de especiarias no século XVI. No século XIX, indústrias manufatureiras como de siderurgia e têxtil também apostaram na aquisição de insumos como ferro e algodão, respectivamente para ter segurança em relação ao suprimento de matérias-primas.

A Integração Vertical, conforme Martins (2020), trata-se de uma estratégia empresarial utilizada para que esta entidade tenha o controle de mais de uma etapa do processo com a finalidade de aumentar sua participação de mercado, reduzir custos, e garantir sua distribuição. Tem possibilidade de ser estruturada em dois modelos: integração vertical direta, quando a empresa inicia o controle de cima para

baixo e a integração vertical indireta quando a empresa está no estágio final da cadeia e avança para etapas anteriores do processo.

Quanto ao nível de integração, ela pode ser parcial ou total. A integração vertical total ocorre quando uma empresa controla todas as etapas do processo. A Integração vertical parcial é aquela em que a empresa controla algumas etapas da cadeia de valor visando reduzir custos e aumentar o domínio sobre o processo produtivo ou de distribuição.

Vista como uma solução para vários problemas de gestão, há visões críticas a este modelo e pontos de atenção conforme Porter (1985, p.20) que cita a preocupação quanto à riscos de gestão da empresa: “ela assume a responsabilidade por etapas da cadeia de valor que não é necessariamente sua especialidade. Isso pode levar a um aumento dos custos de coordenação e de gestão”. E ainda deve-se considerar Richard Caves (1980) que levanta o risco de a empresa criar dependência de um mercado ou de um fornecedor exclusivo ou até mesmo de ambos.

2.2. Diversificação de Mercado

A diversificação de mercados é uma estratégia que consiste em atuar em outros mercados diferentes do que se esteja no momento, segundo Porter (1986, p.34) esta diversificação pode ser usada para aumentar a lucratividade, reduzir o risco ou expandir o mercado como cita "entrar em novos mercados com produtos ou serviços existentes. Ela envolve a busca de novos segmentos de mercado, seja geográfica ou demograficamente, a fim de expandir as oportunidades de negócios."

Barney (1991, p.106) acredita na diversificação se a empresa "for capaz de criar recursos e capacidades que sejam valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis". Para Ansoff (1981) as empresas podem buscar reduzir a dependência de um único mercado e explorar novas oportunidades de diversificação, seja do ponto de venda ou do mercado, desenvolvendo novos produtos.

A diversificação de mercado se sustenta em várias teorias econômicas, como a teoria da economia dos custos de transação de Coase (1937) que versa que a diversificação pode reduzir os custos de transação, ao internalizar as atividades. Na Teoria da Racionalização de Recursos ao diversificar, uma empresa pode alocar recursos e reduzir desperdícios. Em a teoria do crescimento da firma Penrose (1959) argumenta ser esta uma maneira de promover o crescimento organizacional, o aprendizado, conhecimento e a inovação da empresa.

De forma prática, no varejo a diversificação de mercado pode ser adotada pela expansão dos canais de distribuição, como supermercados, restaurantes, e-commerce etc. E ainda a expansão para novos segmentos de mercado acessando públicos consumidores distintos dos habituais da empresa.

A decisão de diversificar o mercado, contudo, deve ser tomada após criteriosas análises dos fatores envolvidos como oportunidades, riscos e recursos disponíveis para investimento. Também: perda de foco estratégico ao alocar recursos de forma inadequada, complexidade operacional que atrapalhe o desempenho, desconexão com a competência principal da empresa; também há riscos financeiros: o retorno não alcançar os volumes desejados e riscos de reação da concorrência em mercados competitivos.

2.3. Cadeia de valor

O conceito de cadeia de valor é crucial em diversos setores, incluindo a produção e distribuição de alimentos.

A cadeia de valor é uma maneira de analisar não apenas a produção, mas todos os processos relacionados à entrega de produtos ou serviços, identificando oportunidades de otimização e diferenciação.

Para Porter (1985, p.33) a cadeia de valor tem destacada relevância como ferramenta competitiva nesse cenário: “a cadeia de valor representa todas as etapas de criação de valor, desde a concepção do produto até o seu consumo final”.

No desenho esquemático da cadeia de valor de Porter, aqui demonstrado na Figura 1, extraída de Martins (2020), podemos ver as atividades primárias e secundárias. As atividades primárias são aquelas que estão diretamente envolvidas na criação do produto ou serviço final, e são divididas em cinco grupos:

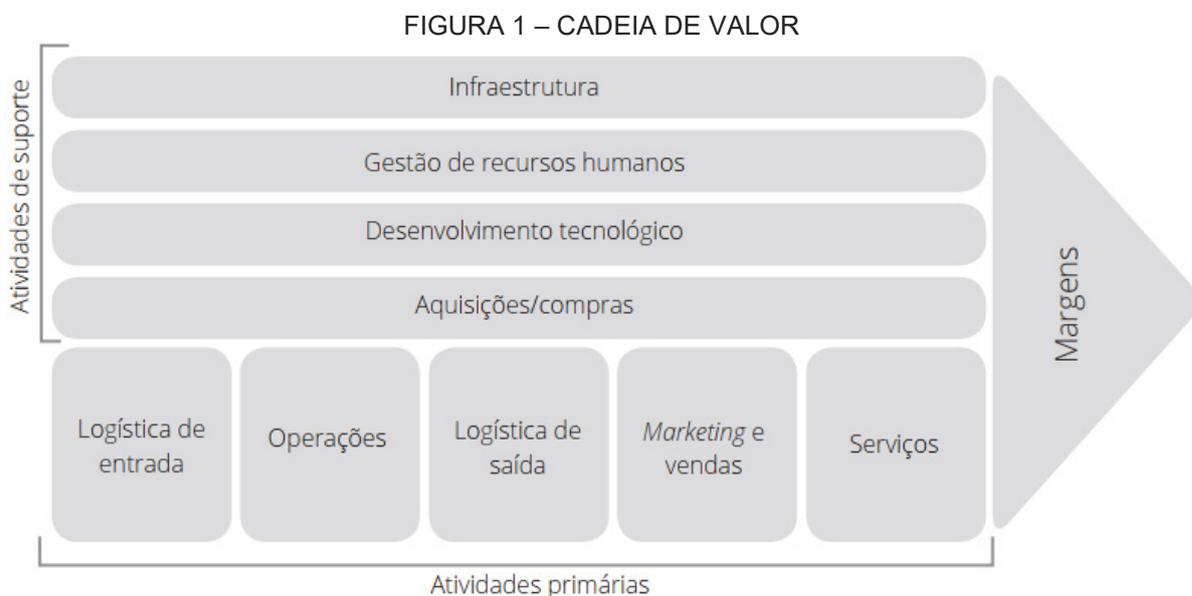
- **Logística de entrada:** trata do recebimento, armazenamento e movimentação de materiais e insumos para fabricação dos produtos ou desenvolvimento dos serviços;
- **Operações:** grupo que abrange as atividades de transformação dos insumos em produtos ou serviços.
- **Logística de saída:** armazenamento, transporte e distribuição dos produtos ou serviços acabados até o cliente.
- **Marketing e vendas:** é responsável pela promoção e venda dos produtos ou serviços.

- **Serviços ou Serviços de pós-venda:** fornece suporte e assistência ao cliente após a compra.

As atividades secundárias são aquelas que fornecem suporte às atividades primárias. Não se relacionando diretamente com o objetivo da empresa, mas trabalhando como apoio e foram assim divididas:

- **Infraestrutura da empresa:** inclui atividades como administração geral, finanças e contabilidade, recursos humanos e planejamento;
- **Aquisição ou compras:** envolve o processo completo da aquisição de insumos e serviços através de negociação com fornecedores;
- **Desenvolvimento de tecnologia:** inclui a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, processos, tecnologias, gerenciamento de dados e outras atualizações tecnológicas que a empresa necessita;
- **Gestão de recursos humanos:** responsável pela aquisição, desenvolvimento e retenção de pessoas na empresa.

As atividades primárias e secundárias estão intimamente relacionadas e interdependentes e o sucesso da empresa como um todo, depende da contribuição, eficiência e eficácia de cada uma delas.



Fonte: Adaptada de Martins, 2020.

A cadeia de valor, segundo Kaplinsky e Morris (2000), descreve toda a gama de atividades que um produto ou serviço percorre desde a concepção até a entrega ao consumidor final, envolvendo as diversas fases de produção

No Dicionário de Trabalho e Tecnologia de Cattani e Holzmann (2006) conceituam que

“Cadeia de valor ou cadeia da mercadoria compreende o conjunto de atividades econômicas sucessivas e necessárias para levar um produto ou um serviço, desde sua concepção, passando pelas fases de produção e comercialização, até o consumidor final. Também definimos cadeia de valor como a sequência de processos de trabalho e de produção de valor na qual bens e serviços são concebidos, produzidos e levados ao mercado (Cattani; Holzmann, 2006, p. 53)”.

Segundo Kaplinsky & Morris (2000, p.117) a cadeia de valor é composta de 4 nós centrais que são os processos ou de trabalho ou de produção. O primeiro nó é de design do projeto ou concepção do produto/serviço; o segundo, atividades de produção ou manufatura; o terceiro nó refere-se às atividades de comercialização e marketing, inclusive criação e gestão da marca; no quarto estão atividades que dão suporte ao consumidor final tais como consumo e reciclagem da mercadoria.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

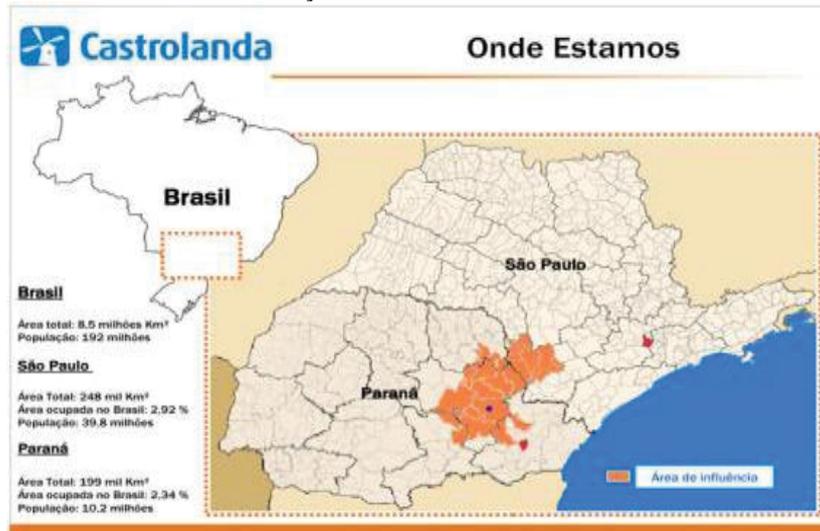
A Castrolanda é uma sociedade cooperativa que tinha em 2022 o seu capital social dividido em cotas-partes, distribuída entre 1.198 sócios e com estrutura funcional de 3.859 colaboradores efetivos.

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

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

A Castrolanda está estrategicamente localizada na região Centro-Sul do Paraná, bacia leiteira mais importante do estado. Na região situam-se grandes áreas de produção agrícola, ambiente privilegiado para desenvolvimento de novas culturas e atividades do agronegócio. Servidos por uma ótima rede viária, a Cooperativa está apenas 156 km de Curitiba e 257 Km do Porto de Paranaguá, conforme ilustra-se na Figura 2.

FIGURA 2 – LOCALIZAÇÃO DA COOPERATIVA CASTROLANDA.



Fonte: Material Interno cedido pela empresa, 2024.

3.1.1 VISÃO

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

3.1.2 MISSÃO

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

3.1.3 VALORES

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

3.2 Diagnóstico da situação-problema

A Cooperativa Castrolanda reconhece a crescente importância da ovinocultura na região dos Campos Gerais, impulsionada pelo aumento da demanda de consumo. Com o objetivo de fortalecer a cadeia produtiva de ovinos, a cooperativa busca expandir sua atuação para os principais centros urbanos do Paraná e de outros estados do Brasil. Diante desse contexto, torna-se essencial elaborar um plano específico que promova a estruturação organizada e economicamente viável da

ovinocultura na cooperativa, visando garantir sua perenidade e ampliar a fidelização dos cooperados.

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

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

3.2.1 Análise das Forças Competitivas

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

3.2.2 Mercado Alvo

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

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

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

4.2 Plano de implantação

Para a operacionalização deste projeto foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento e execução de uma proposta viável aos produtores cooperados da Castrolanda, que estão atuando na produção de ovinos. Para isto, a área de assistência técnica projetou uma evolução do plantel atual, com uma perspectiva de crescimento para os próximos 10 anos. Técnicas de reprodução baseadas na genética do plantel de matrizes ovinos/caprinos foram utilizadas para gerar essa evolução de crescimento, com isso gerando dados para o principal

insumos deste projeto, que são os cordeiros para abate. Também foram avaliados a evolução e disponibilidade de suínos das granjas próprias da Castrolanda para a entrega de leitões suínos padrões para abate. As ações abaixo consistem em avaliar questões importantes como interesses dos cooperados nos investimentos, fornecedores, concorrência, mercado, regulamentações, fontes de financiamento e investimentos necessários.

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

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

Em relação à estimativa de investimentos necessários, a Castrolanda já atua no mercado de comercialização de ovinos a mais de 20 anos, e ao longo dessa trajetória já fez vários movimentos para a construção de uma planta própria para abate e industrialização, porém com pouco incentivo por parte dos produtores e da empresa. Com isso, aprendeu bastante terceirizando seu abate e processamento em frigoríficos terceiros, gerando conhecimento detalhado das operações e necessidades para esse empreendimento. O custo inicial não é baixo, mas espera-se que com a evolução estimada de sua produção para os próximos anos pagarem o investimento.

Sobre entender as exigências Legais e sanitários – é válido destacar que para a operacionalização do projeto, diversas etapas são implementadas. Posteriormente, realiza-se um minucioso levantamento das exigências legais e sanitárias, seguido pela contratação de consultoria especializada para traduzir normativas em ações

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

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

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

governança, as cooperativas, por seu formato de gestão peculiar, destacam-se por práticas transparentes e participativas, envolvendo os cooperados nas decisões estratégicas e assumindo responsabilidade pelos rumos do negócio.

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

4.3 Recursos

Para execução deste projeto serão necessários diversos recursos, elencamos alguns dos que avaliamos como imprescindíveis à operação.

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

Quando se percebe o estágio atual em que a Cooperativa Castrolanda se encontra em relação à produção de cortes especiais de ovinos, caprinos e suínos é possível entender que há necessidade de expansão e que ela deve acontecer rapidamente. Porém, ela somente poderá ser tão rápida quanto isso for possível num sistema de recria animal. O caminho a ser percorrido nestes casos, é de longo prazo, para que se chegue ao volume necessário que permitirá a viabilização do negócio. Neste estudo o prazo para retorno excedeu o limite estipulado de dez anos.

Notamos, por conta dos levantamentos efetuados para este trabalho, que muitos esforços serão necessários, a começar pelo incremento do plantel de ovinos e caprinos, se seguindo a implantação de uma linha de corte e processamento que atenda todos os requisitos legais, ampliação da carteira de clientes e robustecimento de estratégias comerciais e rotas logísticas. E, cada uma destas etapas demandará recursos de várias naturezas. O recurso humano é um dos mais escassos, mas não o único. As etapas de implementação de um projeto desta magnitude demandam muitas frentes de atuação, e pelo escalonamento da atividade, etapas de grande valor e complexidade como a construção de uma planta precisam estar prontas o quanto

antes para que possam fazer frente ao crescimento programado. Contudo, mesmo esta construção estando operante, o plantel aumentará de forma cíclica o que levará esta planta a trabalhar com ociosidade por muito tempo até que os volumes de produção sejam compatíveis com o tamanho desta indústria.

Certamente o negócio apresenta um potencial muito grande para um horizonte de uma década, período que pode sofrer grandes mudanças econômicas, sociais e de consumo. E, visto deste ângulo, seria recomendável que antes da eventual construção desta unidade, sejam estudadas alternativas seguindo a mesma metodologia contida neste trabalho, tendo seu foco estruturado em três pilares:

- **Implementação gradual:** Fragmentação do projeto para cada uma das fases de implementação aqui levantadas, com indicadores a serem acompanhados;
- **Validação antes da replicação:** Além da conclusão dos trabalhos de cada etapa, aqui se propõe que sejam analisados e revisados pelas instâncias cabíveis a sustentabilidade dos métodos utilizados e sua possível repetição nas etapas seguintes;
- **A consolidação antes da expansão:** cada etapa deve estar concluída e consolidada segundo critérios de mensuração prévios, antes de que se possa prosseguir para outro nível. Se a etapa finalizada, juntamente com as etapas anteriores não estiverem permitindo o avanço para a etapa seguinte, será necessário efetuar as correções antes de se prosseguir.

Por fim, analisando que a implementação deste projeto se propõe para um longo prazo, também se considerando o ambiente volátil, a necessidade de mercado a ser desbravado e investimentos altos, parece interessante que outras opções sejam estudadas, tais como: parcerias com outros frigoríficos já certificados, ampliação da linha no fornecedor atual ou até mesmo a construção modular da planta, deixando espaço para crescimento futuro, enquanto forem galgados outros degraus que possam dar sustentação a este grande projeto.

A capacidade de navegar em um mar de oportunidades e desafios é fundamental para prosperar no mundo contemporâneo, exigindo flexibilidade, visão estratégica e capacidade de aprendizado contínuo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.
- BARNEY, J.B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of management, v. 17, 1991.
- CATTANI, A. D.; HOLZMANN, I. (Org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006
- CAVES, R. E. **Estrutura industrial e desempenho da empresa**. Tradução de Carlos Alberto Longo. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980.
- COASE, R. H. **The mature 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. **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.
- 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.
- KAPLINSKY, R., MORRIS, M. **Uma análise da cadeia de valor global do café**. In: KAPLINSKY, Raphael. Globalização, cadeias de valor e desenvolvimento. Londres: Zed Books, 2000.
- 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.
- PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006 – originalmente publicado em 1959.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Fernando de Sá Earp e Roberto de Góes Camargo. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.
- 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.