

**UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA REGIÃO  
DO PANTANAL – UNIDERP**

**ANA LUCIA MONTEIRO MACIEL GOLIN**

**“ASPECTOS QUE NORTEIAM A LÓGICA DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO,  
ENVOLVENDO A EMPRESA AVÍCOLA E O PRODUTOR RURAL”.**

**CAMPO GRANDE – MS**

**2004**

**ANA LUCIA MONTEIRO MACIEL GOLIN**

**“ASPECTOS QUE NORTEIAM A LÓGICA DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO,  
ENVOLVENDO A EMPRESA AVÍCOLA E O PRODUTOR RURAL”.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em nível de Mestrado Profissionalizante em Gestão e Produção Agroindustrial da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, como exigência parcial para a obtenção do título de mestre em Gestão e Produção Agroindustrial.

Orientação: Prof. Dr. Lucas Augusto Soeiro Pinheiro

Prof. Dr. Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro

Prof. Dr. Francisco de A. Rolim Pereira

**CAMPO GRANDE – MS**

**2004**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Candidata: **Ana Lúcia Monteiro Maciel Golin**

Dissertação defendida e aprovada em 16 de dezembro de 2004 pela Banca Examinadora:

---

Prof. Doutor **Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro (Orientador)**

---

Prof. Doutor **Marcelo de Oliveira Andreati (UFMS)**

---

Prof. Doutor **Lucas Augusto Soeiro Pinheiro (ABRACITE)**

---

Prof. Doutor **Francisco de Assis Rolim Pereira**  
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação**  
**em Produção e Gestão Agroindustrial**

---

Profa. Doutora **Lúcia Salsa Corrêa**  
**Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIDERP**

## DEDICATÓRIA

Não poderia deixar de dedicar a você este trabalho, pois foi com você que compartilhei os bons e os maus momentos causados pelas inúmeras dúvidas que me cercavam, foi para você que chorei nas horas que o coração apertava de saudade, ou de insegurança, pois foi você que sempre me motivou fazendo-me continuar, quando o que eu mais queria era desistir. Você foi doce quando precisei de carinho, e rude quando precisava enxergar a vida com mais clareza. Você foi tudo o que precisei no momento certo. Carlo meu amor, meu marido muito obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles que deram apoio, e torceram, para que este trabalho fosse realizado. Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por guiar e traçar o meu caminho de forma tão bela, e também, por ter colocado em minha vida pessoas tão especiais.

Agradeço aos meus pais, Inês e Maciel, pela magnífica educação e carinho, que dedicaram a mim e as minhas irmãs.

Agradeço às duas pessoas, mais doces e belas que já conheci, minhas irmãs Márcia Andréia e Luciana, por fazerem parte do meu passado, do meu presente, e principalmente, do meu futuro.

Agradeço ao casal Ively e Lauri por me acolherem com carinho quando eu mais precisei, especialmente a tia Ively, que foi a pessoa que tornou este sonho uma realidade.

Agradeço ao meu marido Carlo Henrique pelo apoio, compreensão, e pelas inúmeras dicas, que tornaram este trabalho muito mais coeso e rico.

Agradeço ao professor Dr. Lucas Augusto Soeiro Pinheiro, por ter compartilhado comigo sua imensa sabedoria, me orientando e me auxiliando sempre que necessário. Agradeço ainda aos demais membros do Comitê de Orientação, Professores Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro e Francisco de Assis Rolim Pereira.

Agradeço aos amigos Jairo, Valdemar e Andréia pelo auxílio e incentivo, para que eu ingressasse neste estudo.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Produção da Carne de Frango – 1999 a 2004, países selecionados e projeções mundiais.

Tabela 2 – Importação da Carne de Frango – 1999 a 2004, países selecionados e projeções mundiais.

Tabela 3 – Exportação da Carne de Frango – 1999 a 2004, países selecionados e projeções mundiais.

Tabela 4 – Consumo da Carne de Frango – 1999 a 2004, países selecionados e projeções mundiais.

Tabela 5 – Tamanho das propriedades rurais atuantes na avicultura de corte

Tabela 6 – Análise estatística descritiva do tamanho das propriedades rurais

Tabela 7 – Quantidade de galpões por produtor

Tabela 8 – Número de aves alojadas em cada galpão

Tabela 9 – Grau de parentesco com o funcionário responsável pelo aviário

Tabela 10 – Número de funcionários responsáveis pelo aviário

Tabela 11 – Tempo de integração com a Avipal

Tabela 12 – O nível de escolaridade dos integrados

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Cadeia produtiva da avicultura em Mato Grosso do Sul

Figura 2 – A Carne de Frango no mundo em 2004

Figura 3 – Nível de satisfação dos integrados da Avipal

Figura 4 – Percentual dos principais entraves apresentados pelos avicultores

Figura 5 – Percentual do nível de escolaridade dos integrados

Figura 6 – O interesse do integrado em participar de cursos de aprimoramento

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
RESUMO.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUÇÃO.....	11
REVISÃO DE LITERATURA	
1. PANORAMA GERAL DA AVICULTURA.....	13
1.1 Um breve histórico do município de Fátima do Sul –MS.....	13
1.2 O avanço da produção avícola.....	14
1.3 A forma de gerenciamento da cadeia avícola – O Sistema de Integração.....	15
1.4 O mercado avícola nacional.....	17
1.5 O mercado a nível mundial.....	21
1.6 As novas barreiras protecionistas.....	24
MATERIAL E MÉTODO	
1. Materiais.....	27
2. Passos metodológicos .....	27
RESULTADOS E DISCUSSÃO	
1. Particularidades da Amostra Analisada.....	30
1.1 O nível de satisfação.....	32
1.2 Particularidades dos problemas apontados.....	33
1.3 O grau de escolaridade dos avicultores.....	34
1.4 Possíveis vias de melhoria do sistema de integração.....	35
2. A Contextualização do Trabalho no Âmbito da Avicultura.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
CONCLUSÃO.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	41
ANEXOS.....	44



ANEXO A - Questionário para visitação às propriedades rurais de avicultores de corte integrados a Avipal S/A –Avicultura e Agropecuária.

ANEXO B - Panorama estrutural da amostra: Respostas de todos os integrados da pesquisa

ANEXO C - O nível de satisfação: Respostas de todos os integrados da pesquisa

ANEXO D - Os Problemas apontados: Respostas de todos os integrados da pesquisa

ANEXO E - O grau de escolaridade dos avicultores: Respostas de todos os integrados da pesquisa

ANEXO F - O propósito da pesquisa: Respostas de todos os integrados da pesquisa

## RESUMO

Este trabalho reporta um estudo detalhado, visando diagnosticar os principais pontos de estrangulamentos que dificultam o entrosamento entre produtor avícola e agroindústria. Desta forma utilizou-se como parâmetro a empresa avícola Avipal S/A, localizada no município de Dourados – MS, e seus integrados do município de Fátima do Sul – MS. Especificamente, o objetivo da pesquisa foi o de fornecer uma lógica de cooperação aos pequenos produtores através do engajamento das Instituições de Ensino Superior – FIFASUL e Uniderp, no intuito de melhorar os índices e os lucros de ambas as partes. O referencial teórico utilizado propôs relatar a importância econômica da Avicultura de Corte no Brasil e no mundo, bem como o fato de que esta atividade ainda se apresenta em expansão, mesmo com as barreiras que acabam por impedir, ou atrapalhar, este desenvolvimento. A pesquisa foi realizada por meio de questionários que foram distribuídos aos produtores, através da Associação dos Avicultores de Fátima do Sul, a qual ficou incumbida de entregar e recolher os mesmos aos associados. Doze produtores responderam ao questionário, dando base para comprovar a existência de problemas no relacionamento, principalmente no que diz respeito à transparência na pesagem de frangos, na entrega dos lotes e na pesagem da ração. Enfim, constatou-se total insatisfação dos integrados com relação à parceria firmada entre produtores rurais e Avipal S/A, apresentando-se os avicultores totalmente desmotivados em participar de cursos, que visaria aprimorá-los técnica e intelectualmente quanto aos sistemas de produção. Concluiu-se que a Avipal precisa reconquistar a confiança de seus integrados, buscando esclarecer e fornecer abertamente, todas as dúvidas geradas pelos mesmos, criando, desta forma, um novo canal de comunicação entre os envolvidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pontos de estrangulamento; avicultura de corte; relacionamento; avicultor; Avipal S/A.

## ABSTRACT

This detailed study aims to diagnose the main strangulation points which raise difficulties in the adaptation between the poultry farmer and the agroindustrial sector. The poultry company Avipal S/A located in the municipality of Dourados – MS and its integrated poultry farms in the municipality of Fátima do Sul - MS were used as a parameter. The study aims to provide a cooperative logic to small producers by means of the engaging of the Teaching Institutions FIFASUL and UNIDERP in order to ease the conflicting points and improve the index and profits of both parts. The theoretical reference used proposed to report the economical importance of Poultry Raising in Brazil and in the world. This activity is under expansion even facing barriers which prevent or perturb its development. The research methodology was formed by questionnaires distributed among the producers by means of the Associação de Produtores de Fátima do Sul. That association was responsible for handing over and collecting the questionnaires presented to the associates. Twelve associates answered the questionnaires. The results proved the existence of relationship problems mainly concerning the transparency in weighing, in the delivery of allotments and in the ration weighing. They also showed total dissatisfaction by the integrated poultry farmers in relation to the partnership established among the rural producers and Avipal S/A. The poultry farmers are not motivated in taking part in courses aiming to improve technical and intellectual skills. It can be concluded that Avipal needs to conquer the confidence of its integrated farmers in order to elucidate their doubts creating a communication channel among those involved in the project.

Keywords: Strangling points; poultry farming; relationship; poultry farmer; Avipal S/A

## INTRODUÇÃO

O presente estudo, avaliou a viabilidade sócio-econômica dos pequenos produtores do município de Fátima do Sul -MS que, diversificam sua produção buscando investimentos rentáveis, compatíveis com a sua pequena propriedade rural. Dentre tais alternativas, destaca-se a grande demanda pela produção de aves de corte, vinculado aos pequenos produtores, em detrimento de outras atividades, tais como: bovinocultura de leite, sericicultura, horticultura, piscicultura, apicultura, suinocultura, avicultura de postura, avicultura de corte, entre outras.

O presente trabalho abrange três etapas; na primeira busca-se abordar como a avicultura de corte encontra-se a nível internacional, no Brasil e no município de Fátima do Sul -MS, assim como as tendências, e as barreiras protecionistas estão interferindo no avanço desta atividade agroindustrial.

Na segunda etapa, relata-se o caminho metodológico utilizado para chegar aos resultados, para a análise do relacionamento entre agroindústria Avipal S/A – Agricultura e pecuária, versus produtor rural integrado a Avipal. Já na terceira etapa, a partir da análise dos dados, construiu-se uma série de itens, que possam melhorar o relacionamento entre a Avipal e os produtores, buscando uma melhor adequação das idéias e um melhor entrosamento entre os envolvidos da cadeia produtiva do frango.

Visto que a avicultura de corte, demanda pequeno espaço de terra, mão-de-obra barata, condições topográficas e climáticas favoráveis para a execução da produção, as agroindústrias e os produtores da região estão focando seus interesses nesta atividade.

A Avipal S/A – Avicultura e Agropecuária, empresa integradora abastecida pelos integrados da região, possui forte interesse em relacionar-se com os proprietários rurais da cidade de Fátima do Sul, pois esta se encontra respectivamente a uma distância de 40 Km do abatedouro, sendo este localizado na cidade de Dourados –MS, considerando que, quanto menor à distância do abatedouro em relação às propriedades produtivas, menor será o desgaste das aves e, em paralelo, o custo gerado com transporte até a indústria, no que diz respeito ao: atendimento dos técnicos às propriedades, entrega dos pintainhos, ração e recolhimento do frango de corte pronto.

Esta estratégia de atuação pretende identificar os pontos em que não há sintonia entre integrado e integradora, evitando assim o relacionamento conturbado entre as partes, as quais são simultaneamente importantes no processo. Foi analisado então, as possíveis vantagens e desvantagens de se investir na avicultura de corte, e conseqüentemente, identificado as principais carências técnicas básicas dos integrados.

O objetivo central desta pesquisa é fornecer uma lógica de cooperação aos pequenos produtores através do engajamento das Instituições de Ensino Superior – FIFASUL e UNIDERP no processo, visando amenizar os pontos conflitantes, que por ventura, possam existir, melhorando assim, os índices, lucros e produtividade de ambas as partes, ou seja, promover um estudo detalhado, voltado ao diagnóstico dos principais pontos de estrangulamentos que possam comprometer a eficiência da parceria. Em paralelo, gerar condições para uma atuação positiva no relacionamento existente entre os envolvidos no sistema de integração, proposto pela agroindústria AVIPAL S/A – Avicultura e Agropecuária, a seus integrados do município de Fátima do Sul – MS.

## REVISÃO DE LITERATURA

### 1. PANORAMA GERAL DA AVICULTURA

#### 1.1 Um breve histórico do município de Fátima do Sul –MS

Segundo CAPILÉ (1999), o município de Fátima do Sul teve início a partir da distribuição de terras, feitas pelo então presidente da República Getúlio Vargas. Esta extensa área de mata densa, foi dividida em pequenos lotes de 30 ha, e doada a colonos, estes em sua maioria nordestinos, em busca de melhores perspectivas de vida. E, assim, em meados de 1953, a primeira zona do município Colonial de Dourados já havia sido totalmente colonizada.

A promissora Vila, já mantinha vida própria quando em 1958, foi elevada à categoria de distrito do município de Dourados, e em 1963, foi promulgada a lei que criava o novo município: Vila Brasil, mas que posteriormente denominou-se Fátima do Sul. CAPILÉ (1999) Ainda relata que no início da colonização a economia agrícola desta cidade era incipiente, mas promissora, dando destaque às inúmeras madeiras que movimentavam a economia de Fátima do Sul.

O marco do desenvolvimento econômico de Fátima do Sul surgiu com a abertura do Banco do Brasil, pois “proporcionou a área agrícola e pecuária, uma expansão das atividades e uma elevação da tecnologia dos empreendimentos, até então realizados de forma rudimentar e com objetivos modestos” (CAPILÉ, 1999). Esta época foi denominada pelos antigos moradores de “os áureos tempos”, pois “nos últimos anos, em virtude de sucessivos pacotes econômicos; das adversidades climáticas e da diminuição de crédito oferecido pelo governo, reduziu-se significativamente a capacidade de investimentos na atividade agrícola” (CAPILÉ,

1999), havendo assim, a necessidade do Banco do Brasil estimular seus clientes à diversificação das atividades rurais, provocando-se então, uma mudança no perfil econômico de Fátima do Sul, com o aparecimento de granjas de aves e de suínos.

## 1.2 O avanço da produção avícola

Segundo relatório setorial do BNDES (1995), o avanço da produção avícola em grande escala, deveu-se à necessidade de alimentos produzidos e consumidos em curto espaço de tempo, no período em que se ocorria a II Guerra Mundial. Anteriormente a este período, a avicultura era desenvolvida de modo primitivo e artesanal, no qual o frango era criado solto nos quintais e poderiam levar até seis meses para serem abatidos.

Diante deste novo contexto, os EUA iniciaram suas pesquisas, visando aprimorar as linhagens, rações, medicamentos e alimentos que atendessem aos requisitos nutricionais e específicos das aves, objetivando atender a demanda e as necessidades da época (GORDIN e MICHELS, 2003).

Conforme dados históricos, mencionados por FURTADO (2002), a primeira experiência no Brasil, com a avicultura industrial foi realizada na região Sul, em 1960, pelo fato de que nesta região, o cultivo de grãos já se apresentava como uma atividade forte, capaz de atender a produção de frangos e ovos, sendo este segmento, um dos maiores clientes da produção de grãos, podendo-se destacar ainda que, no “mundo inteiro, milhões de toneladas de farelo de soja e milho são convertidos em carne de frango e ovos”.

Analisando-se todo este contexto, que envolve o desenvolvimento de uma atividade rural pode-se concluir que, o início da produção da carne de frango no estado do Mato Grosso do Sul, possivelmente deva ter se firmado, com a instalação

da COAGRI – Cooperativa Agropecuária e Industrial Ltda no município de Dourados, em 1990, empresa esta, destinada à aquisição e armazenamento de grãos.

### 1.3 A forma de gerenciamento da cadeia avícola – O Sistema de Integração

Ao se relatar sobre os acontecimentos gerais, que refletem na história da avicultura de corte, deve-se primeiramente refletir sobre o modelo de gerenciamento dos componentes que atuam na cadeia avícola, no qual segundo ALIMANDRO et al. (2001), é um dos grandes marcos que favorece esta expansão. Na figura 1, são relatados todos os agentes que compõem o complexo agroindustrial da avicultura de corte e como os agentes se comunicam e se inter-relacionam, no âmbito do estado do Mato Grosso do Sul.



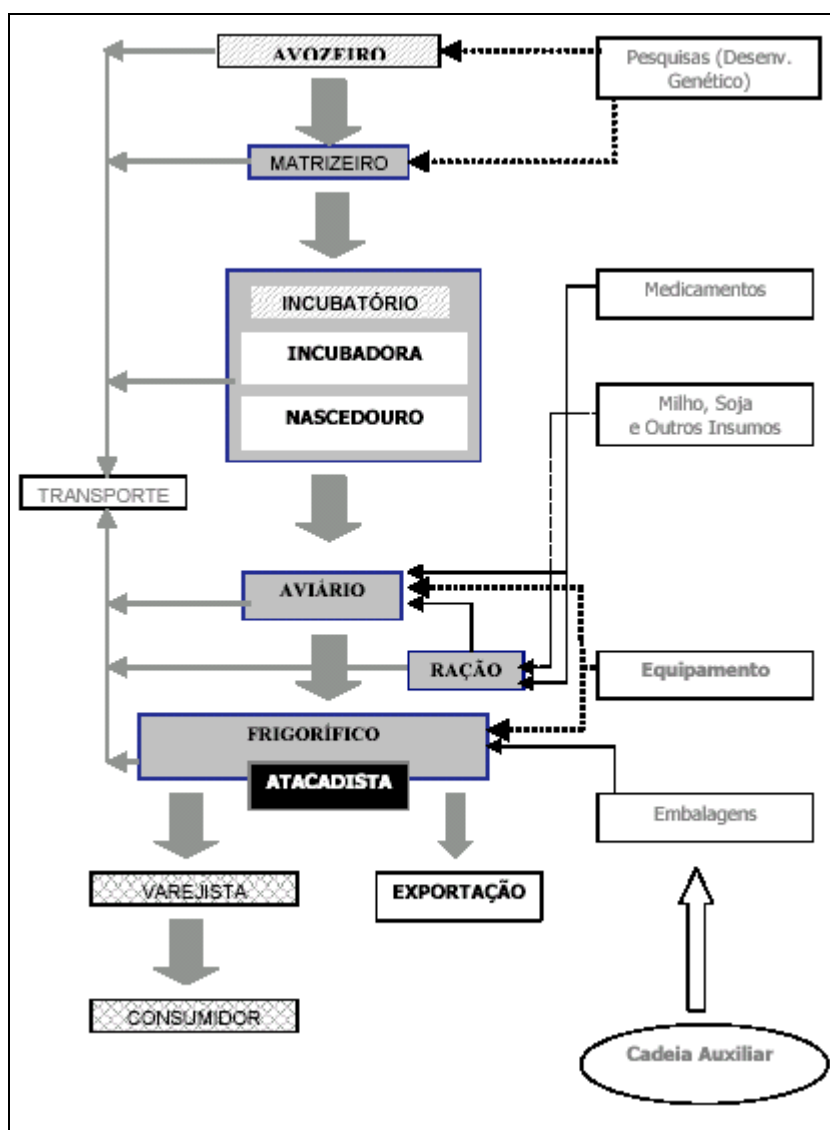


Figura 1 – Cadeia Produtiva da Avicultura em Mato Grosso do Sul  
 Fonte: <sup>1</sup>Estudo das Cadeias Produtivas de Mato Grosso do Sul

A agroindústria, que se apresenta como a responsável pela distribuição das tarefas dos aviários e da atividade de produção do frigorífico, divide a execução das tarefas, a fim de que o pequeno produtor e a empresa executem suas responsabilidades de forma lógica e seqüencial, fazendo o avicultor se tornar responsável pelas ações executadas dentro da porteira – no aviário – no qual este,

<sup>1</sup> Estudo realizado pela UFMS, Governo do MS e Fundação Cândido Rondon, em 2003.

começa a ter papel importantíssimo dentro da cadeia, como um dos principais agentes envolvidos em toda a cadeia. Surgindo, desta forma, o sistema de integração que é explicado segundo LIMA et al. (1995), da seguinte maneira:

“Outro fator de grande relevância para o crescimento da avicultura foi à adoção dos chamados sistemas integrados de produção, uma parceria entre a empresa e os produtores, na qual o produtor recebe todos os insumos e se encarrega da criação e engorda das aves até a idade de abate, recebendo como pagamento um valor previamente negociado”.

Já MENEGHETI (2003), descreve o uso do sistema de produção adotado pela avicultura de corte em uma reportagem da Revista Agroanalysis, da seguinte forma:

“Outro fator que deu grande estabilidade à cadeia foi o sistema vertical, que amarra avicultores e abatedouros a um rígido sistema contratual. Atualmente, mais de 90% da oferta de carne resultam das chamadas integrações, o que permite às empresas a programação de abate com 60 dias de antecedência e uma capacidade elástica à demanda.

Os produtores se preocupam somente em produzir um frango saudável, com o peso necessário para abate. Nada de imobilizar capital com insumos ou comercialização. Os integrados recebem da agroindústria a que estão vinculados todos os insumos necessários ao processo de produção, bem como a assistência técnica específica da atividade. Esse sistema de produção garante redução de preços ao consumidor por meio de ganhos sistêmicos de eficiência.

Deve-se destacar também a redução de estoques e do tempo ocioso dos ativos possibilitado pela programação da produção e pela eliminação dos custos de transação, tais como venda, compra e negociações. Além disso, a integração proporcionou consideráveis ganhos de economia de escala, levando o setor a

produzir com custos decrescentes e a fornecer ao mercado um produto a preços reais também crescentes.

Sendo assim, o principal interesse dos granjeiros, em efetuar contrato com a empresa integradora, deve-se ao fato de que o produtor torna-se parceiro da indústria, onde a mesma se responsabiliza em fornecer o pintainho, a ração, os insumos e assistência técnica. Em contra-partida o produtor se encarrega de providenciar a infra-estrutura necessária, as máquinas, os equipamentos, a mão-de-obra, lenha para o aquecedor, água, energia elétrica e, ao final da criação, retornar a empresa, um produto dentro dos padrões desejado por esta.

A produção bimestral de um aviário de 1.224 metros quadrados gira em torno de 15.000 frangos e a remuneração é efetuada mediante a conversão alimentar da ave abatida, sendo o preço do peso vivo repassado pelo valor de mercado, podendo-se constatar que o integrado obtém uma fonte de renda certa a cada 60 dias. Outra vantagem proporcionada pela avicultura de corte ao produtor rural é o ganho adicional sobre a “cama de frango”, que depois pode ser comercializado ou utilizado como adubo na própria propriedade.

#### 1.4 O mercado avícola nacional

Nos últimos 15 anos o crescimento da avicultura brasileira apontou um elevado dinamismo para o setor, pois foi à atividade voltada à produção e industrialização de proteína de origem animal, que mais se desenvolveu neste período. “A avicultura destacou-se tanto, que atualmente ocupa o 4º lugar na formação da renda bruta agropecuária em todo o país, com R\$ 5,7 bilhões, ou seja, responde unicamente, por 8% do total”.(SANTO, 2001).

Este espetacular salto da produção avícola na economia brasileira foi resumido por ALIMANDRO et al (2001), da seguinte forma:

“Nas três últimas décadas erigiu-se no Brasil um de seus maiores e mais competitivos complexos agroindustriais – o da avicultura de corte. Da eclosão da cadeia nos anos 70 até os dias correntes, não se viu nada semelhante no agribusiness nacional. Os números saltam aos olhos de todos. Nesse período, enquanto a produção cresceu quase 11 vezes, as quantidades exportadas multiplicaram-se por 25. Quanto aos alojamentos de matrizes e pintos, a expansão foi, respectivamente, de cerca de 250% e 300% entre 1980 e 2000”.

A produção de carne de frango ultrapassou o valor de 3.411 milhões de toneladas produzidas em 1994, para 6.567 milhões de toneladas em 2001, conforme ANUALPEC (2003), o que representa um crescimento anual de 15,5%. Este expressivo crescimento, na produção de carne de frango, também foi absorvido pelo aumento no consumo *per capita* interno, que era de aproximadamente 18,2 kg/pessoa/ano em 1994 e passou para 30kg/pessoa /ano em 2001. ANUALPEC (2003).

“Entre os fatores que contribuíram para o crescimento do consumo de carne de frango no Brasil estão(...) o aumento da eficiência de toda a cadeia produtiva, com a subsequente redução de preços(...) e ao baixo custo da carne de frango em relação aos seus substitutos” (GORDIN e MICHELS, 2003).

Outro acontecimento, que vem favorecendo o grande consumo de carne de frango no Brasil, são as constantes mudanças de hábitos alimentares da população, que pela falta de tempo estão preferindo produtos em cortes especiais ou pratos

semiprontos, levando a uma acentuada revolução com relação a oferta de produtos entre as empresas abatedoras.

“Nos EUA, o consumo de frango inteiro respondia por quase 80% do total na década de 60. Depois de 20 anos, essa participação caiu para menos de 20%. O Brasil também segue esta tendência, embora o consumo de partes seja considerado ainda pequeno. Porém, segundo pesquisas do IBGE, para algumas áreas metropolitanas do país, o consumo desta carne já é bastante significativo. Em 87/88, o consumo per capita domiciliar de partes de frango representava cerca de 16% do total. Em São Paulo, 24,5% e em Curitiba, 23,7%”. (LIMA et al, 1995)

A carne de frango é considerada uma das proteínas mais baratas do mercado, mas esta acessibilidade deve-se ao grande esforço que os frigoríficos vem fazendo, para manter esta situação, pois, “o aumento nos custos de produção do frango vivo e as dificuldades de repasse para o frango abatido provocaram redução nas margens de lucro”. (UBA, 2002). Este aumento deveu-se segundo relatos da ANUALPEC (2003), ao elevado preço do milho, que se encontrou em escassez, e também a desvalorização da moeda brasileira perante o dólar norte-americano.

Além deste fato, pode-se dizer que o mercado interno demanda muito espaço para a inserção de novas empresas neste ramo, pois este, ainda não é considerado saturado, podendo-se constatar que existe, todavia, um forte mercado consumidor para ser atingido, conforme descrito por LIMA et al (1995):

“Embora o consumo de carne de frango seja um hábito consolidado no Brasil, certamente não se trata de um mercado saturado. Estima-se que um terço da população brasileira esteja fora do mercado de carnes. Isto significa uma parcela substancial de consumidores a serem incorporados ao mercado de frangos,

decorrente de uma retomada de crescimento econômico ou de uma melhora na distribuição da renda doméstica”.

Todavia, vários foram os fatores que contribuíram para o bom desempenho da produção da carne de frango, mas o item de maior relevância, tanto para o produtor, quanto para a empresa integradora foi à conversão alimentar (GODOY E SILVA, 2000).

A conversão alimentar, teve papel principal na redução dos custos de produção, sendo que, na década de trinta o seu coeficiente apontava para um consumo de “3,5 kg de ração por animal, para 1,5 Kg de carne em quinze semanas, enquanto que hoje, este coeficiente gira em torno dos 1,85 kg de ração para cada 1 Kg de frango vivo, com a ave alcançando um peso médio de 2,24 Kg com 42 dias de vida” (MENEGETI, 2003). Essa redução de custos proporcionou um significativo aumento do consumo interno, devido à carne tornar-se mais acessível financeiramente a todos os tipos de consumidores.

Especialistas em gestão, tais como FARINA E ZYLBERSZTAJN (1994), já mencionavam que a capacidade de organização de estruturas hierárquicas eficientes, associadas à criação de instituições de apoio ao seu funcionamento, é aspectos básicos indutores da competitividade inerente. Neste sentido, WAACK E TERRERAN (1998), reconheceram que a formulação de estratégias competitivas de um sistema agro-industrial depende do ambiente institucional, onde se concentram as políticas macroeconômicas, tarifárias, tributárias, comerciais e setoriais, adotadas pelos governos. Conseqüentemente, essa formulação é afetada pelas variáveis organizacionais, representadas pelas organizações corporativistas, os sindicatos, as entidades, os institutos de pesquisa, entre outros, caracterizando, enfim, uma verdadeira visão sistêmica (VIOTTI, 2001).

Existem no Brasil, algumas associações que apóiam e auxiliam o crescimento contínuo desta cadeia produtiva, entretanto, Fátima do Sul também oferece aos seus produtores de aves, uma associação - Associação dos Avicultores de Corte de Fátima do Sul, que tem como proposta, a defesa dos interesses da classe, perante a agroindústria e a conjuntura econômica, sendo que, “o elevado grau de organização, no conjunto de suas associações constituem elementos positivos” (ALIMANDRO et al., 2001), sendo este fato, considerado um ponto forte quanto aos estrangulamentos encontrados neste setor.

A partir da década de 70, a constante evolução da avicultura de corte vem trazendo grandes benefícios ao agronegócio brasileiro. Hoje esta atividade apresenta desempenho superior ao do PIB brasileiro e traz expectativas de crescimento contínuo. A região do centro-oeste apresenta um crescimento de 4,92% ao ano segundo dados apurados pelo censo agropecuário do IBGE (ALIMANDRO et al, 2001).

### 1.5 O mercado a nível mundial

As conquistas do setor ultrapassam barreiras e começam a se firmar no mercado externo, que aponta um elevado crescimento para os anos seguintes, tornando-se, segundo GORGIN E MICHELS (2003), um setor em franca expansão e praticamente consolidado a nível mundial.

Pode-se notar através da Tabela 1 - de produção - que em cinco anos o Brasil evoluiu em sua produção de carne de frango, atingindo um crescimento de 46%, enquanto que a produção mundial apresentou expansão de apenas 17%, demonstrando desta maneira, que os grandes investimentos em novas tecnologias, tanto no aprimoramento das linhagens genéticas como nas melhorias dos equipamentos utilizados nos aviários, estão sendo absorvidos de maneira positiva pelos agentes envolvidos na cadeia, transformando este setor num ramo altamente

competitivo, com relação à produção dos demais países produtores desta proteína animal.

TABELA 1 – Carne de Frango – 1999 a 2004: Produção

	1999	2000	2001	2002	2003 (1)	2004 (2)
<b>Produção</b>						
China	8.550	9.269	9.278	9.558	10.000	10.000
Brasil	5.526	5.980	6.567	7.449	7.645	8.105
União Européia	6.614	6.654	6.822	6.750	6.466	6.695
México	1.784	1.936	2.067	2.157	2.297	2.460
Índia	820	1.080	1.250	1.400	1.600	1.800
Japão	1.078	1.091	1.074	1.107	1.127	1.125
Tailândia	980	1.070	1.230	1.205	1.320	1.025
Canadá	847	877	927	932	915	930
Malásia	684	786	813	784	810	833
África do Sul	681	707	730	760	790	805
Outros	6.623	6.944	6.974	7.028	6.247	6.618
Sub-total	<b>34.187</b>	<b>36.394</b>	<b>37.732</b>	<b>39.130</b>	<b>39.217</b>	<b>40.396</b>
EUA	<b>13.367</b>	<b>13.703</b>	<b>14.033</b>	<b>14.467</b>	<b>14.696</b>	<b>15.226</b>
Total Mundial	<b>47.554</b>	<b>50.097</b>	<b>51.765</b>	<b>53.597</b>	<b>53.913</b>	<b>55.622</b>

Fonte: <sup>2</sup>USDA - United States Department of Agriculture, 1.000 T.

“A competitividade da carne de frango brasileira no cenário internacional, aliada às condições favoráveis da produção, permitiu nos últimos anos a conquista de novos mercados e o aumento das fatias de mercados tradicionais” (ANUALPEC, 2003).

Como já o constatado na Tabela 2, a importação apresenta-se estagnada nos últimos cinco anos, enquanto que a participação brasileira nas exportações – Tabela 3, evolui gradativamente, passando de 16% em 1999 para 35% em 2004. Ressalta-se que a China e a Índia apresentam-se como mercados bastante promissores, devido a constante evolução do número de consumidores da carne de frango – Tabela 4.

<sup>2</sup> Disponível em: [www.avisite.com.br](http://www.avisite.com.br) Acesso em 16 de agosto de 2004.



TABELA 2 – Carne de Frango – 1999 a 2004: Importação

	1999	2000	2001	2002	2003 (1)	2004 (2)
<b>Importação</b>						
Rússia	930	943	1.281	1.2068	1.100	990
Japão	667	721	710	744	695	520
União Européia	198	278	419	404	480	400
Arábia Saudita	364	348	399	380	390	395
México	195	228	245	267	338	350
China	559	589	457	439	454	220
Hong Kong	275	168	183	164	154	170
Emirados Árabes	117	111	123	136	145	140
Coréia	47	67	83	94	90	97
Canadá	62	69	73	77	85	90
Romênia	19	30	58	77	83	85
Outros	437	388	334	307	364	365
Total Mundial	<b>3.870</b>	<b>3.940</b>	<b>4.365</b>	<b>4.297</b>	<b>4.378</b>	<b>3.822</b>

Fonte: <sup>3</sup>USDA - United States Department of Agriculture, 1.000 T.

TABELA 3 – Carne de Frango – 1999 a 2004: Exportação

	1999	2000	2001	2002	2003 (1)	2004 (2)
<b>Exportação</b>						
Brasil	735	870	1.226	1.577	1.904	2.100
União Européia	776	774	724	843	730	780
China	375	464	489	438	388	310
Tailândia	285	333	424	465	528	300
Canadá	47	55	69	92	85	90
Argentina	3	5	6	18	30	45
Emirados Árabes	19	20	20	37	45	40
Hungria	32	29	28	27	30	30
Polônia	20	12	13	23	25	25
Austrália	12	14	21	17	19	20
Outros	58	49	49	52	54	58
Sub-total	<b>2.362</b>	<b>2.625</b>	<b>3.069</b>	<b>3.589</b>	<b>3.838</b>	<b>3.798</b>
EUA	<b>2.080</b>	<b>2.231</b>	<b>2.520</b>	<b>2.180</b>	<b>2.237</b>	<b>2.248</b>
Total mundial	<b>4.442</b>	<b>4.456</b>	<b>5.589</b>	<b>5.769</b>	<b>6.075</b>	<b>6.046</b>

Fonte: <sup>4</sup>USDA - United States Department of Agriculture, 1.000 T.

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Idem

TABELA 4 – Carne de Frango – 1999 a 2004: Consumo

	1999	2000	2001	2002	2003 (1)	2004 (2)
<b>Consumo</b>						
China	8.734	9.394	9.246	9.559	10.066	9.910
União Européia	6.036	6.158	6.517	6.311	6.216	6.315
Brasil	4.791	5.110	5.341	5.872	5.742	6.005
México	1.978	2.163	2.311	2.424	2.634	2.809
Índia	820	1.080	1.250	1.400	1.600	1.799
Japão	1.742	1.772	1.797	1.830	1.842	1.670
Rússia	1.279	1.320	1.588	1.697	1.699	1.699
Canadá	866	891	924	915	918	931
Arábia Saudita	718	815	884	870	890	905
Malásia	705	812	846	821	850	874
Outros	8.035	8.157	8.208	8.105	7.361	7.576
Sub-total	<b>35.704</b>	<b>37.672</b>	<b>38.912</b>	<b>39.804</b>	<b>39.818</b>	<b>40.493</b>
EUA	<b>11.251</b>	<b>11.474</b>	<b>11.558</b>	<b>12.269</b>	<b>12.534</b>	<b>12.987</b>
Total mundial	<b>46.955</b>	<b>49.146</b>	<b>50.470</b>	<b>52.073</b>	<b>52.352</b>	<b>53.480</b>

Fonte: <sup>5</sup>USDA - United States Department of Agriculture, 1.000 T.

Segundo Relatório da USDA, previa-se queda na produção e comercialização do frango para o ano de 2004, devido a ocorrência de casos da doença da vaca louca nos EUA e o surto de Influenza Aviária, na Ásia e América do Norte (EUA e Canadá), enquanto que, o ocorrido foi o contrário, como foi explicado da seguinte maneira pelo site: [www.avisite.com.br](http://www.avisite.com.br), que apresentou dados do relatório:

“De princípio, considerando-se que o surto de Influenza Aviária afetou um grupo de países que, em conjunto, respondem por mais de 25% do abastecimento mundial de carne de frango, seria de se esperar alguma queda na produção e nas exportações globais, bem como no consumo e nas importações de alguns países - vários deles com problemas de consumo, em função do temor do consumidor com possíveis riscos advindos da ‘gripe aviária’. Mas não é isso que se observa nas novas previsões do USDA, que corrigiu - para ‘cima’ praticamente todas as previsões anteriores e ainda antevê produção e consumo maiores que os alcançados em 2003”.

<sup>5</sup> Disponível em: [www.avisite.com.br](http://www.avisite.com.br) Acesso em 16 de agosto de 2004.

Como pode ser observada, na Figura 2, a previsão para o ano de 2004 são positivas, favorecendo desta maneira, a produção e comercialização do produto. Fazendo uma análise retrospectiva através das tabelas apresentadas que demonstram, e comparam, o desenvolvimento do setor nos últimos cinco anos prevemos um avanço contínuo e promissor desta cadeia produtiva a nível mundial. O que vem a dar um suporte àqueles que pretendem atuar, de alguma maneira, no processo que engloba a avicultura.

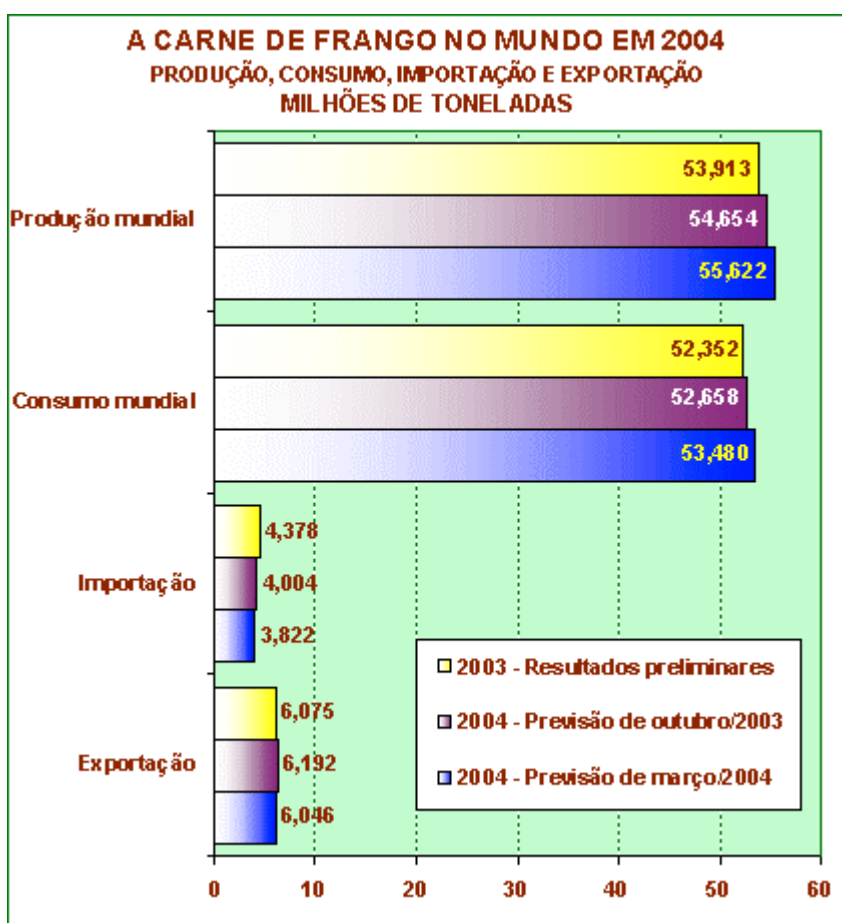


Figura 2 – A Carne de Frango no Mundo em 2004  
 Fonte: USDA - United States Department of Agriculture

A avicultura, ainda apresenta-se como uma atividade em expansão, pois segundo GORDIN E MICHELS (2003), a tendência de evolução da produção, e

comercialização dos produtos avícolas baseiam-se na perspectiva de crescimento da população mundial que pode alcançar os 8 bilhões de habitantes em 2025. O que significaria um aumento do número de consumidores, além do que, os países que ainda possuem um baixo consumo de carne de aves são os que apresentam os maiores índices de crescimento demográficos, representando um grande pólo a ser explorado. O mesmo autor ainda conclui que:

“Os países detentores de vantagens competitivas e/ou comparativas, cujo setor já esta em franca expansão e praticamente consolidado a nível mundial, se mantiverem os níveis tecnológicos exigidos e uma política de expansão que vá ao encontro das exigências mundiais, só terá a ganhar com investimentos no setor avícola”.

#### 1.6 As novas barreiras protecionistas

A imagem da avicultura brasileira no cenário mundial é bastante positiva, haja vista a 2ª colocação, no que se refere à produção e a exportação, com valores na ordem de 7.500.000t e 1300.000 t respectivamente (UBA, 2003). Embora pujante, quando se procede a uma avaliação mais detalhada e minuciosa, focando o íntimo do complexo agroindustrial, depara-se com sensíveis e delicadas estruturas de apoio estratégico, que sustentam precariamente tamanho poder operacional, principalmente no que concerne a gestão e cooperação.

Segundo GORDIN E MICHELS (2003), existem alguns fatores condicionantes que interferem no processo de produção e comercialização mundial dos países produtores da carne de frango, como por exemplo:

- O preço dos cereais e oleaginosas mais competitivas nos EUA;

- O baixo custo com mão-de-obra, como no Brasil;
- Regulamentações ambientais impostas por países como o Japão e a Holanda que restringem a produção intensiva de animais;
- A falta de um maior espaço de terra para o aumento da produção agropecuária, problema este, que vem sendo enfrentado pela maioria dos países que investem no setor agropecuário;
- O aumento das exigências feitas pelos consumidores que impõem mudanças aos produtos destinados ao mercado global;
- Barreiras Sanitárias;
- As economias de escala, como ocorre no Brasil e nos EUA; e
- Barreiras tarifárias e para-tarifárias imposta por determinados países, e grupos econômicos que dificultam a comercialização, e a importação de produtos fornecidos por países desfavorecidos economicamente.

As barreiras protecionistas são um dos principais fatores que atrapalham o desenvolvimento da avicultura no Brasil, mas existem outros obstáculos capazes de prejudicar este mercado, tal como pode ser exemplificado a seguir por GORDIN E MICHELS, 2003:

“A carne de frango enfrenta, entretanto, dois obstáculos: se a renda da população cai, o preço da carne bovina tende a cair e o frango é então afetado. Além disso, a variação no preço do milho também é forte barreira, na medida em que é o principal componente da ração e esta, por sua vez, é o principal fator de custo na produção do frango, o que compromete a atividade criatória”.

“A pesar dos grandes avanços obtidos pelo mercado mundial de carnes de frango, ainda existem práticas protecionistas que impedem um crescimento sustentado e acelerado de muitos países que produzem para o consumo interno e para a exportação. Um exemplo é o frango brasileiro, que chega a ser sobre taxado em até 70% em alguns países da Europa” (GORDIN e MICHELS, 2003).

Os altos impostos adotados por outros países para dificultar a comercialização, e por consequência, a exportação de nossos produtos agrícolas, e proteger seus produtores da concorrência mundial fazem com que os produtos brasileiros concorram deslealmente com os produtos produzidos e comercializados nestes países.

“Não só nos EUA, como também na maioria dos países produtores de frango, a diferenciação de produtos cárneos tem-se constituído na principal tendência de mercado e de concorrência neste segmento, pois aumenta a concorrência, bem como as barreiras à entrada e defende a empresa do mercado informal” (LIMA et al, 1995).

“No que diz respeito à carga tributária, esta representa cerca de 36% do preço final do frango, levando-se em conta os tributos incidentes em toda a cadeia produtiva. Isto incentiva a sonegação (especialmente por parte das pequenas e médias), e pode ser uma ameaça de desorganização do setor” (LIMA et al, 1995).

## **MATERIAL E MÉTODO**

### **1. Materiais**

Revisões bibliográficas e documentais tiveram grande importância no decorrer do trabalho, uma vez que a fundamentação teórica serviu, em especial para dar sustentação ao processo metodológico. Todos os elementos pertinentes a este item estão inseridos no Capítulo anterior.

### **2. Passos Metodológicos**

Primeiramente, foi apresentada a proposta do trabalho a agroindústria Avipal - S/A, em uma reunião com o representante da empresa do município de Dourados. O mesmo apresentou-se interessado em conhecer o resultado da pesquisa, relatando que estudos sobre a avicultura, apenas viriam a fortalecer a atividade no Estado do Mato Grosso do Sul, e ainda disponibilizou qualquer informação que pudesse ser necessária, ao andamento do trabalho.

Num segundo momento, a pesquisa foi esclarecida aos avicultores, em uma reunião na Associação dos Avicultores de Fátima do Sul, na qual estavam presentes um grupo de avicultores, que também apresentaram interesse em saber qual seria o resultado da pesquisa, responsabilizando-se ainda, de entregarem os questionários aos demais integrantes.

Foram coletadas informações empíricas, através de questionário, para analisar a realidade dos granjeiros e dos empresários que respondem pela agroindústria na região. O critério utilizado para saber qual a amostragem seria necessária, para satisfazer o resultado da pesquisa foi o da 'amostragem não-

probabilística por conveniência', proposto por GRESSLER (2003), no qual este tipo de análise pressupõe que os itens são escolhidos por serem mais acessíveis. Na seqüência, os questionários (ANEXO A), destinados aos produtores rurais foram distribuídos através da Associação dos Avicultores de Fátima do Sul, onde os representantes da classe ficaram incumbidos de entregar e recolher os questionários necessários. Perfez-se uma amostra de doze produtores, que responderam ao questionário.

Deve-se esclarecer que, o questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas, visando sempre atender as necessidades impostas pela pesquisa. Outro fato que teve de ser levado em consideração foi quanto ao tempo em que os produtores levariam para responde-lo, por isso o questionário foi elaborado com perguntas curtas e objetivas.

As perguntas iniciais do questionário foram abordadas apenas para facilitar a compreensão do universo total, que participou da pesquisa, apresentando vagamente a realidade sócio-econômica dos produtores rurais. Sendo composta pelas seguintes informações:

Tamanho da propriedade:

Quantidade de galpões:

Nº de aves alojadas em cada galpão:

Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s):

Grau de parentesco com o funcionário:

Há quanto tempo é integrado da Avipal?

Em seguida fez-se a seguinte pergunta fechada: Você se encontra satisfeito em fazer parceria com a Avipal? – onde o produtor encontrou duas possibilidades de resposta: sim ou não, tendo ainda que justificá-la.



A pergunta a seguir era de ordem aberta onde os entrevistados deveriam expressar os seus problemas. Especificamente a pergunta era: Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de parceria?

A terceira pergunta, também aberta, indagou sobre o grau de escolaridade do produtor. Por fim, a última pergunta, fechada, foi: Você tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL E UNIDERP? – onde o produtor teve que responder sim ou não.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 1. Particularidades da Amostra Analisada

Pôde-se observar (Tabelas 5 e 6), que os integrados da empresa Avipal e associados à Associação dos Avicultores de Fátima do Sul são considerados pequenos empresários rurais, pois destes, nenhum contém propriedade com tamanho superior a 50 ha. Conforme pode ser visto na tabela abaixo.

TABELA 5 – Tamanho das propriedades

Tamanho (há)	Qtde	%
Até 10 há	4	33,33%
De 11 há até 20 há	4	33,33%
De 21 há até 30 há	2	16,67%
De 31 há até 40 há	1	8,33%
De 41 há até 50 há	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

TABELA 6 – Análise estatística descritiva do tamanho das propriedades rurais

Tamanho	Máximo	Mínimo	Média Aritmética	Desvio Padrão
Integrado (12)	48,00	4,10	19,48	14,27

Como visto na Tabela 7, o pequeno número de galpões que cada proprietário possui, também é outro item relevante, pelo fato de que, quanto mais galpões um produtor possui, maior será o seu poder de barganha com relação às exigências da empresa integradora.

TABELA 7 – Quantidade de galpões por produtor

Quantidade de galpões	Qtde	%
1 galpão	5	41,67%
2 galpões	4	33,33%
3 galpões	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

A quantidade de aves alojadas por produtor, varia muito conforme o número e o tamanho de galpões que o produtor possui, mesmo assim, consegue-se analisar que estes itens – tamanho do galpão e número de aves - ainda varia muito de produtor para produtor, nesta região, pois cada avicultor investe em infra-estrutura, conforme considera compensatório. Não devendo existir uma exigência, da empresa, quanto ao que deva ser investido em infra-estrutura, para se iniciar nesta atividade. A seguir a Tabela 8 ilustra melhor a análise:

TABELA 8 – Número de aves alojadas em cada galpão

Nº aves alojadas em cada galpão	Qtde	%
Com menos de 20.000	8	66,67%
De 20.000 a 40.000	3	25,00%
Acima de 40.000	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Os entrevistados, também apontaram que 50% dos responsáveis pelo manejo dos galpões são os próprios integrantes da família, não onerando os custos com a produção, e diminuindo-se assim, o índice de eventuais problemas com encargos trabalhistas, como visto na Tabela 9. O fato de se manter um funcionário para atender ao aviário, talvez devesse ao fato de que, na região, as pequenas propriedades não executam apenas uma atividade, diversificam sua produção, gerando a necessidade de contratar mão-de-obra para atender todas as tarefas.

TABELA 9 – Grau de parentesco do avicultor com o funcionário responsável pelo aviário

Grau de parentesco	Qtde	%
Filho	5	41,67%
Irmão	1	8,33%
Nenhum parentesco	6	50,00%
TOTAL	12	100,00%

Constata-se também que, é bastante reduzido o número de pessoas necessárias para cuidar do aviário. Como pode ser observado na Tabela 10, a seguir:

TABELA 10 – Número de funcionários responsáveis pelo aviário

Nº de funcionários	Qtde	%
1	6	50,00%
2	6	50,00%
TOTAL	12	100,00%

Outro Item importante para a pesquisa foi com relação ao tempo em que os avicultores estariam se relacionando com a empresa, apresentando uma média que gira em torno do 06 anos e 03 meses (Tabela 11).

TABELA 11 – Tempo de integração com a Avipal

Tempo de integração (anos)	Qtde	%
De 3 a 5 anos	3	25,00%
De 6 a 8 anos	8	66,67%
De 9 a 8 anos	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

O Anexo B mostra todas as respostas referentes a esta primeira etapa do questionário, transcritos conforme colocado por cada entrevistado.

### 1.1 O nível de satisfação

A Figura 3 demonstra que, dos integrados entrevistados, 92,0% disseram estar insatisfeitos com relação à parceria firmada com a Avipal, sendo que, em nenhum momento, os produtores disseram estar totalmente satisfeito com a empresa. Para ser exato, apenas um produtor, que representa 8,0% da amostra, disse estar razoavelmente satisfeito com a agroindústria, podendo-se concluir que algo deve ser feito para que esta situação de insatisfação, quase total dos parceiros, seja mudada. Conforme demonstrado pela figura abaixo:

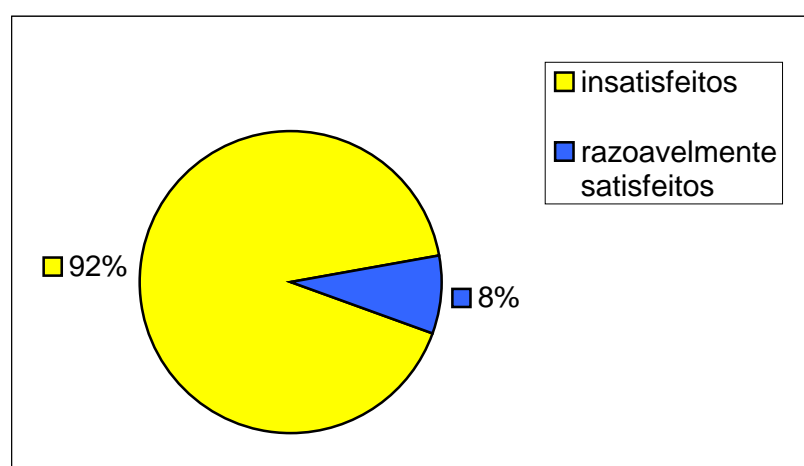


FIGURA 3 – Nível de satisfação dos integrados a Avipal

Em ANEXO C encontram-se todas as respostas referentes a esta questão do questionário, transcritos conforme colocado por cada entrevistado.

### 1.2 Particularidades dos problemas apontados

Vários foram os itens, que interferem negativamente no relacionamento entre os envolvidos, conforme apontados pelos produtores de frango, conforme registrado na Figura 4. Dentre estes, a transparência no peso das aves abatidas, foi o quesito que representou o maior índices de descontentamento (25%), deixando claro a

necessidade da indústria esclarecer e aprimorar o método utilizado por ela, para calcular o peso e as conversões.

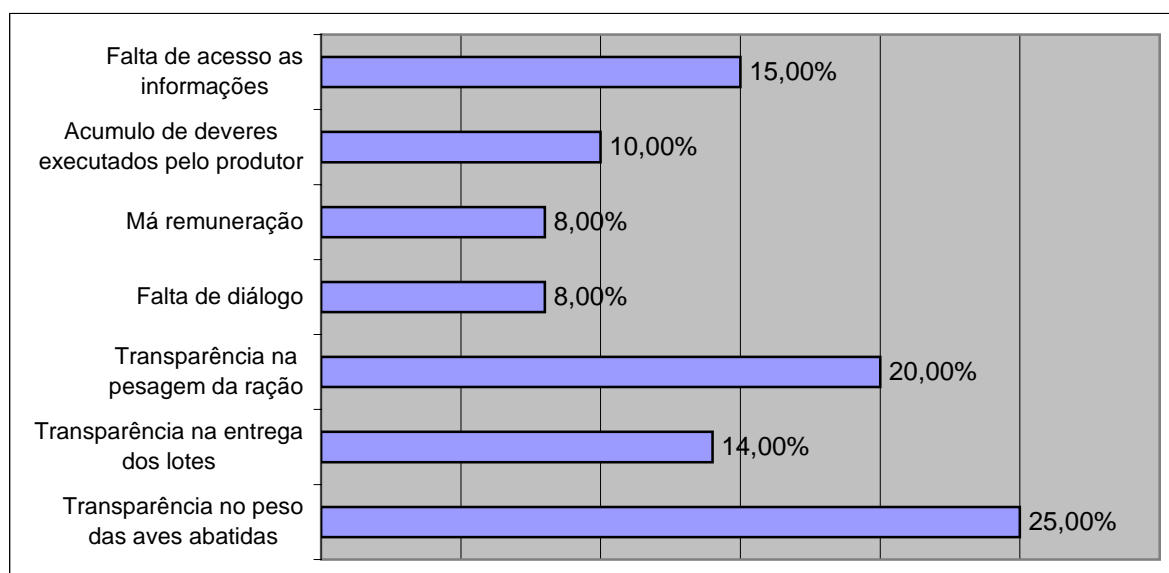


FIGURA 4 – porcentagem dos principais entraves apresentados pelos avicultores

No ANEXO D encontram-se todas as respostas referentes a esta questão do questionário, transcritos conforme colocado por cada entrevistado.

### 1.3 O grau de escolaridade dos avicultores

Em geral, os avicultores possuem baixo conhecimento acadêmico/ teórico, o que pode estar dificultando o esclarecimento das dúvidas referente ao controle e planejamento do empreendimento rural. Dos 12 avicultores que responderam ao questionário, 6 disseram ter freqüentado ou concluído o Ensino Fundamental, 3 disseram ter freqüentado ou concluído o Ensino Médio, e os outros 3 restantes disseram estar freqüentando, ou já ter concluído o Ensino Superior, como pode ser analisado na tabela 10, a seguir:

TABELA 12 – O nível de escolaridade dos integrados

Nível de escolaridade	Qtde	%
Ensino Fundamental Completo	3	25,00%
Ensino Fundamental Incompleto	3	25,00%
Ensino Médio Completo	2	16,67%
Ensino Médio Incompleto	1	8,33%
Ensino Superior Completo	2	16,67%
Ensino Superior Incompleto	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Em (ANEXO E) encontram-se todas as respostas referentes a esta questão do questionário, transcritos conforme colocado por cada entrevistado.

#### 1.4 Possíveis vias de melhoria do Sistema de Integração

Após ter-se percebido e detectada as dificuldades e as carências dos integrados, tentou-se propor cursos que visariam a atender tais problemas, buscando desta forma, amenizar os contrapontos destacados pelos avicultores, fortalecendo assim, a classe, pois se buscaria sanar os problemas e, responder a dúvidas dos produtores. Porém, não houve manifestações favoráveis dos mesmos, notando expressiva desmotivação em buscar o aprimoramento técnico e intelectual.

Dos 12 integrados que fizeram parte da amostra, 84% disseram não ter interesse em participar de cursos que visaria o aprimoramento técnico e intelectual dos integrados, através do engajamento das Instituições de Ensino Superior: FIFASUL e UNIDERP. Enquanto que, apenas 16% da amostra, disse ter interesse neste projeto. A figura 5 mostra claramente o que foi descrito:

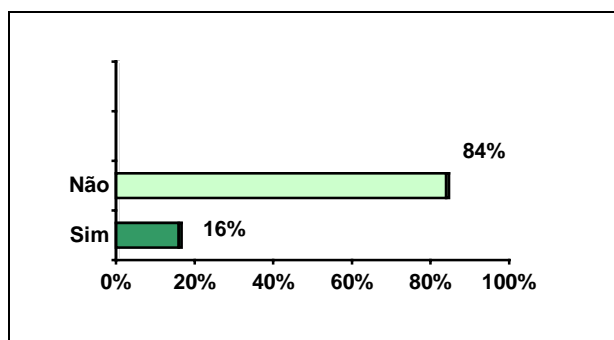


FIGURA 5 – O interesse do integrado em participar de cursos de aprimoramento

Em ANEXO F encontram-se todas as respostas referentes a esta etapa do questionário, transcritos conforme colocado por cada entrevistado.

## 2. A Contextualização do Trabalho no âmbito da Avicultura.

Fica evidente, portanto, que todos os elos da cadeia produtiva, necessitam ser considerados e a evolução e modernização dos processos e serviços, deve ocorrer de forma simultânea. Infelizmente, ficou constatado no trabalho, que o segmento inicial, que são os produtores, vem ao longo do tempo, ficando a margem dos benefícios oriundos do crescimento e enriquecimento da avicultura brasileira. Exceções a parte, o diagnóstico aferido junto aos integrados da empresa AVIPAL, através de questionários estratégicos, direcionados aos mesmos, nos demonstrou imensa insatisfação destes, com política utilizada pela empresa, principalmente em relação ao repasse financeiro que lhes é ofertado.

Outro fato importante a se destacar, foi a total falta de estímulo destes em relação ao aprimoramento técnico, sendo sempre sinalizado de forma negativa a participação em cursos e palestras de interesse dos mesmos. Isto talvez veio a ocorrer, devido ao grande desinteresse dos integrados em evoluir, tanto na área técnica, quanto no que envolve o crescimento intelectual dos mesmos, deixando



claro que os produtores rurais, além de insatisfeitos encontram-se desmotivados em proporcionar melhores resultados para seus produtos.

Os questionários demonstraram ainda, que os integrados apresentam nível de escolaridade baixo, em sua maioria o 1º grau, podendo assim presumir que, por não possuírem muita noção didática, estes iriam querer obter mais conhecimentos, que lhes auxiliariam na administração de suas atividades.

Este total desinteresse, em buscar uma evolução tanto técnica, como intelectual, talvez seja devido ao fato de que os avicultores encontram-se sem perspectivas futuras de melhora, gerando assim, uma estagnação por parte dos produtores em buscar novas formas de aumentar índices e lucros. Tal fato, provavelmente se deve, a falta de uma comunicação adequada, por parte da empresa, levando os seus parceiros a acreditar que, a Avipal, não transpõe determinados métodos administrativos.

Vê-se, portanto, a necessidade da empresa avícola facilitar o acesso a cursos e palestras, que visem ao esclarecimento dos métodos executados pela empresa e que ainda, não são totalmente compreendidos pelos integrados, pois, entende-se que, tal realidade só pode ser mudada a partir de uma atitude tomada por parte da Avipal. Nos tópicos seguintes o questionário utilizado na pesquisa será detalhado com um maior rigor para uma melhor interpretação dos fatos abordados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reverter o quadro apresentado é de total interesse da empresa, favorecendo a aproximação da mesma com os seus integrados. Assim, ela estará fazendo com que eles se tornem mais motivados a executar as tarefas incumbidas pela agroindústria, facilitando desta forma, o desencadeamento de todo o processo produtivo.

Mas, para que isso ocorra, a Avipal precisa reconquistar a confiança de seus integrados, buscando esclarecer todas as dúvidas geradas pelos mesmos, tais como o método de calcular o consumo de ração e a conversão alimentar. Buscando tal propósito, sugere-se, como visto neste trabalho que a Avipal busque estruturar e fornecer, periodicamente cursos, palestras e treinamentos a seus parceiros, visando sanar os problemas apurados, e aprimorá-los continuamente para que não volte a ocorrer eventuais problemas desta ordem, além de esclarecer aos mesmos, seus mecanismos administrativos.

Outro fator que deve ser mencionado é quanto à remuneração financeira dos integrados que possivelmente não vem atendendo as expectativas de seus parceiros integrados, gerando conflitos e carências.

Visando facilitar este procedimento, propõe-se a Avipal, firmar uma parceria com as Instituições de Ensino Superior: UNIDERP e FIFASUL, pois estas se encontram aptas a fornecer todo o apoio técnico necessário, em várias áreas do conhecimento e que, sejam de interesse da indústria. Tal convênio viria a sanar as principais demandas encontradas pela agroindústria. Os cursos, ou palestras, que possivelmente poderiam ser sugeridos por parte do convênio poderiam ser:

- Normas de higiene;
- Controle sanitário;
- Normas de segurança e controle;

- Manejo dos aviários;
- Nutrição adequada dos frangos;
- Controle e planejamento administrativo;
- Motivação;
- Administração do empreendimento rural;
- Entre outros.

Devendo-se ressaltar que, esta parceria viria a sanar, apenas as carências técnicas e intelectuais dos avicultores, e que a deficiência relacionada aos percalços de ordem financeira, deve ser amenizada aos seus parceiros de forma idônea e recíproca. Atendendo-se ao menos as necessidades básicas dos integrados, pois assim estar-se-ia criando uma imagem de uma parceria real e transparente.

Outra sugestão, que também atenderia as necessidades relatadas seria o de a empresa criar um Boletim Mensal, Revista, ou outro tipo de publicação periódica, que tivesse a intenção de relatar todos os resultados atingidos e atividades executadas pela Avipal, com o objetivo de atender os produtores integrados. Ou seja, publicar a quantidade de ração entregue em cada propriedade, a conversão média atingida por cada produtor, a quantidade de vezes que o produtor foi atendido por um responsável técnico, o número de aves de um dia recebido pelo produtor, entre outras informações, afim de que os produtores pudessem estar comparando sua produtividade, com os demais integrados.

Desta forma o integrado estaria sempre tentando atingir, ou superar sua meta, pois além dos demais colegas estarem constantemente fazendo comparações, os resultados finais da produção, estariam sendo publicadas. E, desta forma, estar-se-ia criando um canal de comunicação entre os envolvidos na cadeia produtiva da avicultura.

## **CONCLUSÃO**

A agroindústria AVIPAL, precisa encontrar meios para fortalecer o relacionamento existente entre esta e seus integrados, pois os parceiros da agroindústria, apresentaram-se completamente desmotivados, em função da desconfiança que criaram com relação aos métodos administrativos criados pela empresa.

Desta forma, reconquistar a confiança dos parceiros, visando o aumento da lucratividade para ambas as partes é uma tarefa incumbida a empresa avícola, sendo esta tarefa, fácil de ser adotada, pois a atitude a ser tomada por esta consiste na criação de mecanismos passíveis de fornecer e esclarecer abertamente, as dúvidas geradas pelos produtores.

## BIBLIOGRAFIA

ALIMANDRO, R; PINAZZA, L. A; WEDEKIN, I (org.) NUNES, E. P. et al. Agenda para a competitividade do agribusiness brasileiro: base estatística 2001/02. São Paulo: ABAG, 2001

ANUALPEC. São Paulo: FNP Consultoria, 2003

AVISITE. Disponível em: <avisite.com.br>. Acesso em: 16 agosto de 2004

BNDES. *Avicultura – Relatório Setorial*. Brasília, Ago, 1995

CAPILÉ, C. C. *História de Fátima do Sul*. Outubro, 1999

CERVO, A L; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica para uso dos estudantes universitários*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983, p.249

DERAL – Departamento de Economia Agrícola do Paraná. Avicultura Industrial, redação AI de 14 de agosto de 2002.

FARINA E., ZYLBERSZTAJN, D. *A competitividade e organização das cadeias agro-industriais*. São Paulo: PENSA/FEA/USP, 1994. p.1-61. Trabalho para o IICA.

FURTADO, R. *Agribusiness Brasileiro: A História*. Coord. Geral Editora Evoluir Cultural. São Paulo: Evoluir, 2002, p.225

GODOY, J. C; SILVA J. C. T. da. *Acorda, Brasil: A avicultura brasileira quer alçar vôos ainda mais altos*, In: Revista de Agronegócios da FGV: Agroanalysis. Instituto brasileiro de economia. Centro de estudos agrícolas. Vol 20, Nº 8, Rio de Janeiro: FGV, 15 de agosto de 2000

GORDIN, M. H. O; MICHELS, I. L. *Estudo das cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul: Avicultura*. Campo Grande: UFMS, 2003

GRESSLER, L. A. *Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios*. São Paulo: Edições Loyola, 2003, p.295

LIMA, J. F; SIQUEIRA, S.H.G. de; ARAUJO, D. V. *Relato Setorial – Avicultura: Agosto/1995*

PINHEIRO, L. A S. *Reestruturação organizacional da UBA como fator de integração da cadeia*. Revista Brasileira de Reprodução Animal, v.23, n.2, p.128-131, 1999

PINHEIRO, L. A S; BERCHIERI, Jr., A. *Estudo da infecção por Salmonella pullorum em aves de postura de exploração comercial*. In: CONFERENCIA APINCO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA AVÍCOLAS, 1999, Campinas. Anais... Campinas: APINCO, p.80, 1999

PINHEIRO, L. E. L; PINHEIRO L. A S; GAMA G. B. M. N; et al. *Inovação Tecnológica e prosperidade: o papel da qualidade no agronegócio*. Revista Brasileira Reprodução Animal, v.25, n.2, p.84-86, 2001

MENEGHETI, Glauco. *Saudável Desempenho: Há duas décadas o preço acessível faz o consumo da carne de frango crescer entre os brasileiros* In: Revista de Agronegócios da FGV: Agroanalysis. Instituto brasileiro de economia. Centro de estudos agrícolas. Vol 23, Nº 5, Rio de Janeiro: FGV, julho /agosto 2003

SANTO, Benedito Rosa Espírito. *Caminhos da Agricultura Brasileira*. São Paulo: Evoluir, 2001

UBA - União Brasileira de Avicultura. *Banco de dados*. Brasília: UBA, 2000.

UBA - União Brasileira de Avicultura. Banco de dados. Brasília: UBA, 2003

UBA - 17º Congresso Brasileiro de Avicultura. *Anais*. Brasília, 23 a 25 de outubro de 2001.

VIOTTI, E. *Indicadores de inovação tecnológica: fundamentos, evolução e sua situação no Brasil*. Curitiba: IBQP-PR, MDIC, 2001. 104p. (Projeto Indicadores de Competitividade em Cadeias Produtivas).

WAACK, R. S., TERRERAN, M. T. Gestão tecnológica em sistemas agro-industriais. In: CALDAS, R.A. *et al.* (ed.). *Agronegócio brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade*. Brasília: CNPq, 1998. p.87-106.

# ANEXOS



## ANEXO A

QUESTIONÁRIO PARA VISITAÇÃO ÀS PROPRIEDADES RURAIS DE AVICULTORES DE CORTE INTEGRADOS A AVIPAL S/A –AVICULTURA E AGROPECUÁRIA.

NOME DO PRODUTOR:

NOME DA PROPRIEDADE RURAL:

ENDEREÇO:

TAMANHO DA PROPRIEDADE: ha

Quantidade de galpões:

Nº de aves alojadas em cada galpão:

Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s):

Grau de parentesco com o funcionário:

Há quanto tempo é integrado da Avipal?

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

SIM, porque:

NÃO, porque:

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

## ANEXO B

### *Integrado 1*

Tamanho da propriedade: 30,0 há

Quantidade de galpões: 02 (dois)

Nº de aves alojadas em cada galpão: 17.000

Nº de funcionário p/ atender o(s) aviário(s): mão-de-obra familiar

Grau de parentesco com o funcionário: -

Há quanto tempo é integrado da Avipal? 6,5 anos

### *Integrado 2*

Tamanho da propriedade: meio lote

Quantidade de galpões: 01 (um)

Nº de aves alojadas em cada galpão: 16.000

Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): 02 (dois)

Grau de parentesco com o funcionário: não

Há quanto tempo é integrado da Avipal? 3 anos e sete meses

### *Integrado 3*

Tamanho da propriedade: 14 ha

Quantidade de galpões: 03 (três)

Nº de aves alojadas em cada galpão: 15.000

Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): família

Grau de parentesco com o funcionário: -

Há quanto tempo é integrado da Avipal? 09 anos

### *Integrado 4*

Tamanho da propriedade: 9,2 ha  
Quantidade de galpões: 01 (um)  
Nº de aves alojadas em cada galpão: 15.000  
Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): família  
Grau de parentesco com o funcionário: filho  
Há quanto tempo é integrado da Avipal? 07 anos

#### *Integrado 5*

Tamanho da propriedade: 12 ha  
Quantidade de galpões: 03 (três)  
Nº de aves alojadas em cada galpão: 20.000  
Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): 02 (dois)  
Grau de parentesco com o funcionário: filho  
Há quanto tempo é integrado da Avipal? 07 anos

#### *Integrado 6*

Tamanho da propriedade: 04 (quatro) alqueires  
Quantidade de galpões: 02 (dois)  
Nº de aves alojadas em cada galpão: 35.000  
Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): 01(um)  
Grau de parentesco com o funcionário: -  
Há quanto tempo é integrado da Avipal? 07 anos

#### *Integrado 7*

Tamanho da propriedade: 08 alqueires  
Quantidade de galpões: 03 (três)  
Nº de aves alojadas em cada galpão: 50.000  
Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): 02

Grau de parentesco com o funcionário: nenhum  
Há quanto tempo é integrado da Avipal? 06 anos

#### *Integrado 8*

Tamanho da propriedade: 30 ha  
Quantidade de galpões: 01 (um)  
Nº de aves alojadas em cada galpão: 18.000  
Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): Pessoa da família 02  
Grau de parentesco com o funcionário: irmão  
Há quanto tempo é integrado da Avipal? 04 anos e seis meses

#### *Integrado 9*

Tamanho da propriedade: 48,0 ha  
Quantidade de galpões: 02 (dois)  
Nº de aves alojadas em cada galpão: 18.500  
Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): 02  
Grau de parentesco com o funcionário: não  
Há quanto tempo é integrado da Avipal? 07 anos

#### *Integrado 10*

Tamanho da propriedade: 40 ha  
Quantidade de galpões: 02 (dois)  
Nº de aves alojadas em cada galpão: 17.500  
Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): 02  
Grau de parentesco com o funcionário: nenhum  
Há quanto tempo é integrado da Avipal? 07 anos

#### *Integrado 11*

Tamanho da propriedade: 05 ha  
Quantidade de galpões: 01 (um)  
Nº de aves alojadas em cada galpão: 21.000  
Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): 01  
Grau de parentesco com o funcionário: nenhum  
Há quanto tempo é integrado da Avipal? 04 anos

*Integrado 12*

Tamanho da propriedade: 4,1 ha  
Quantidade de galpões: 01 (um)  
Nº de aves alojadas em cada galpão: 15.000  
Nº de funcionários p/ atender o(s) aviário(s): 01  
Grau de parentesco com o funcionário: pai e filho  
Há quanto tempo é integrado da Avipal? 07 anos

## ANEXO C

### *Integrado 1*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *não está honrando com o firmado no contrato.*

### *Integrado 2*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *pela má remuneração, não cobrindo os custos do aviário.*

### *Integrado 3*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *mal remunerado, não cobre os custos e não tem transparência.*

### *Integrado 4*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *mal remuneração, e falta de transparência.*

### *Integrado 5*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *mal remunerado, falta de transparência.*

### *Integrado 6*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *pela má remuneração, etc...*

*Integrado 7*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *a empresa é desonesta, é impossível trabalhar com instituição desse nível.*

*Integrado 8*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *não somos considerado parceiro, como tratado com descaso não temos acesso as informações, somos escravo da Avipal, faz o que quer a hora que querem, somos mal remunerado.*

*Integrado 9*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *a empresa não considera a parceria, é unilateral. O sistema de remuneração é globalizado, não beneficia o produtor que investe na criação c/ dedicação.*

*Integrado 10*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *Falta de transparência por parte da empresa, não permitindo o acompanhamento por parte do integrado.*

*Integrado 11*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

*Rasuável (razoável).*

*Integrado 12*

Encontra-se satisfeito em fazer parceria com a Avipal?

Não, porque: *Falta de transparência na remuneração e peso.*



## ANEXO D

### *Integrado 1*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?  
*Neste caso de avicultura, acesso às pesagens de rações e das aves no abate, ou seja, transparência em todo processo.*

### *Integrado 2*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?  
*E que o produtor só tem deveres, não tendo também nenhum controle sobre peso de ração, controle de pesagem de frango entregue.*

### *Integrado 3*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?  
*Falta de transparência na entrega dos lotes.*

### *Integrado 4*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?  
*Falta de diálogo e não pode saber do peso.*

### *Integrado 5*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?  
*Falta de acesso no peso dos frangos.*

### *Integrado 6*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?

*Todas, só o produtor que tem deveres.*

#### *Integrado 7*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?  
*Quando a parceria é fácil, mas na maioria dos casos os produtores só têm o nome de parceiro.*

#### *Integrado 8*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?

-----

#### *Integrado 9*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?  
*A parceria deveria ser um livro aberto p/ ambos os lados, no entanto não temos direito de acompanhar pesos e abates dos frangos criados p/ nós. A remuneração é insuficiente para o investimento realizado. Falta diálogo c/ a empresa nas mudanças de tabelas e forma de remuneração.*

#### *Integrado 10*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?  
*A maior dificuldade que encontramos, é que a empresa não abre o sistema para acompanharmos os custos, não permite o acompanhamento do peso de ração e das aves p/ abate; remunera o integrado por média do custo da semana e não pelo índice de eficiência de cada integrado não permitindo assim que tenhamos conhecimento de tais custos.*

*Integrado 11*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?

*Precisa mais de transparência.*

*Integrado 12*

Quais as principais dificuldades relacionadas à produção num sistema de Parceria?

*Falta de transparência em tudo.*

## ANEXO E

### *Integrado 1*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*3º grau*

### *Integrado 2*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*1º grau completo*

### *Integrado 3*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*Técnico Agropecuário*

### *Integrado 4*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*4º série*

### *Integrado 5*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*4º série*

### *Integrado 6*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*3º série*

### *Integrado 7*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*2º grau completo*

*Integrado 8*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*1º grau*

*Integrado 9*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*Técnico em Contabilidade*

*Integrado 10*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*Universitário*

*Integrado 11*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*8º série*

*Integrado 12*

Qual o seu (proprietário) grau de escolaridade?

*Curso Superior*

## ANEXO F

### *Integrado 1*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Não.*

### *Integrado 2*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Não.*

### *Integrado 3*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Não.*

### *Integrado 4*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Não.*

### *Integrado 5*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Não.*

*Integrado 6*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Não.*

*Integrado 7*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Não.*

*Integrado 8*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Sim.*

*Integrado 9*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Sim.*

*Integrado 10*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Não.*

*Integrado 11*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Não.*

*Integrado 12*

Tem interesse em participar de um projeto que visa o seu aprimoramento técnico e intelectual através de acadêmicos das IES: FIFASUL e UNIDERP?

*Não.*