

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE MESTRADO

**COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS DOS PRODUTORES INTEGRADOS
DE AVES NO VALE DO TAQUARI**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

EUCLIDES SCHEID

Jaime E. Fensterseifer

Porto Alegre, outubro/2001

SUMÁRIO

Lista de tabelas

Lista de figuras

Lista de quadros

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Considerações Iniciais	9
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa	12
1.4 Estrutura do Estudo	13
2 CADEIAS DE PRODUÇÃO E COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS	15
2.1 Cadeias de Produção	15
2.2 Competências Distintivas	18
3 A PRODUÇÃO E O SETOR DE FRANGOS DE CORTE	24
3.1 A Produção de Frangos de Corte	24
3.1.1 Equipamentos	25
3.1.1.1 A Construção	25
3.1.1.2 Depósito de Ração, Alimentadores e Bebedouros	26
3.1.1.3 Sistemas de Aquecimento e Resfriamento	27
3.1.1.4 Cama de Aviário	28
3.1.1.5 Cortinas	28
3.1.2 O Processo de Produção	29
3.1.2.1 A Criação do Pinto (Pinteiro)	29
3.1.2.2 Produção: Procedimentos, Atividades e Cuidados	32
3.1.2.3 Controle e Gerenciamento da Produção de Frangos	37
3.2 O Setor do Frango de Corte	38
3.2.1 Cenário Nacional e o Mercado do Frango Brasileiro	38
3.2.2 A Produção de Frango no Rio Grande do Sul	42
3.2.3 Cenário Regional	44
3.2.4 A Agroindústria e Seus Integrados	44
4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	50
5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	55
5.1 Dados Pessoais dos Produtores	55
5.2 A Dimensão Tecnológica	57
5.3 A Dimensão Operacional	63
5.4 A Dimensão Gerencial	66
5.5 Outras Atividades ou Profissões dos Produtores Integrados	72
5.6 Produtores com Dedicção Exclusiva à Avicultura	75

5.7 Performance de Produtores por Municípios	76
5.8 Como os Produtores Concebem a sua Atividade	77
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	82
6.1 Conclusões.....	82
6.2 Limitações do Estudo	86
6.3 Recomendações para Pesquisas Futuras	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
Anexo 1 - Questionário.....	91
Anexo 2 – Área dos aviários nos municípios do Vale do Taquari	1
Anexo 3 – As 50 maiores abatedoras de aves do Brasil	2
Anexo 4 – As empresas exportadoras de carne de frango	4
Anexo 5 – As maiores abatedoras de aves do RS.....	5
Anexo 6 – Idade dos produtores de aves	6
Anexo 7 – Distribuição de criadores de aves no RS	7
Anexo 8 – Relação entre remuneração e índices de conversão e de mortalidade. Erro! Indicador não d	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Temperatura para frangos de corte.	35
Tabela 2 – Produção mundial de frangos de corte, 1996-2000.	39
Tabela 3 – Maiores exportadores mundiais de carne de frango, 1996-2000.....	39
Tabela 4 – Abate de aves no Rio Grande do Sul, 1991-2000.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de produção de aves de corte.	24
Figura 2 – O processo de produção do frango de corte	30
Figura 3 – Produção brasileira de aves em 2000.	41
Figura 4 – Índices de conversão – média dos últimos 5 anos.....	45
Figura 5 – Índices de mortalidade – média dos últimos 5 anos	46
Figura 6 - Remuneração por ave produzida – média dos últimos 5 anos	48
Figura 7 - Relação entre remuneração, estado das cortinas e arborização	61
Figura 8 – Controle de custos das atividades nos aviários	68
Figura 9 - Relação entre remuneração, hábito de chamar o técnico, diferença entre lotes, providências se houver diferenças entre lotes e percepção do resultado final do lote.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dados cadastrais dos produtores de aves.....	56
Quadro 2: Resultados da dimensão tecnológica	58
Quadro 3: Resultados da dimensão operacional.....	64
Quadro 4: Resultados da dimensão gerencial.....	67
Quadro 5: Profissões paralelas à avicultura de corte	73
Quadro 6: Comparativos entre produtores com dedicação exclusiva.....	76
Quadro 7: Performances de produtores em 3 municípios.....	77
Quadro 8: O que é fundamental: análise lexical – total de palavras 1.332.....	78
Quadro 9: O que evitar: análise lexical – total de palavras 337	80

RESUMO

O contínuo aperfeiçoamento e a busca de melhores resultados deve fazer parte de todas as cadeias de produção. É parte do processo de gerenciamento de qualquer atividade. A busca por melhores posicionamentos mercadológicos torna imperioso que todos os elos da cadeia produtiva gerenciem seus processos, controlem custos e, sobretudo, sejam rentáveis. No entanto no setor da avicultura de corte, mais especificamente no nível do produtor rural, a realidade mostra que existem grandes diferenças nos resultados, principalmente, nos financeiros. Isto instiga a crer que existam maneiras, competências ou estratégias diversas na condução da atividade e que isto seja determinante dos resultados. Neste contexto, o objetivo geral deste estudo foi identificar as competências distintivas ou estratégicas dos produtores integrados de aves no Vale do Taquari, Rio Grande do Sul, que obtêm resultados financeiros comparativamente superiores em relação aos de baixa performance. A análise teórica se baseou na abordagem de cadeias de produção ou *filière*, que evidencia uma análise estrutural e funcional da atividade, bem como sua interdependência num sistema integrado. Também é referenciada na noção de competência distintiva ou posicionamento estratégico como habilitadores de vantagens ou melhores resultados. É ainda descrita a atividade de produção de frangos de corte bem como sua inserção no setor em vários cenários, que permite uma melhor contextualização em relação ao seu mercado. Após é apresentado o método utilizado, que é uma pesquisa descritiva com coleta de dados primários, junto aos produtores integrados através de um questionário, numa amostragem por julgamento para posterior análise. A análise das respostas permitiu verificar os dados pessoais dos produtores, sua capacitação tecnológica, operacional e gerencial e, ainda, suas opiniões a respeito da atividade. Finalizando pôde se concluir que não existe um padrão ou modelo único a ser seguido para garantir os melhores resultados. Cada produtor deve descobrir e conhecer o que é essencial no processo de produção, ou seja, conhecer e usar da melhor maneira seus equipamentos, seus potenciais e suas limitações e em cima disso construir seu posicionamento estratégico. Isto são competências que distinguirão os produtores de alta performance dos demais.

Palavras chaves: Avicultura, Produtores, Competências, Resultados.

ABSTRACT

The continuous improvement and the search for better results should be part of all the production chains. It is part of the management process of any activity. The search for better market positioning makes imperious that all the links of the productive chain manage their processes, control costs and, above all, be profitable. However in the section of the aviculture more specifically, at the level of the rural producer, the reality shows that there are big differences in the results, mainly in the financiers. This suggest to believe that there are ways, competences or several strategies in the conduction of the activity and that this is decisive from the results. In this context, the general objective of this study was to identify the distinctive competences or the strategics of the integrated producers of poultries in Vale do Taquari (Taquari Valley) in Rio Grande do Sul, that check the financial results comparatively superior regarding to the ones of low performance. The theoretical analysis based on the approach of the production chains or filière, that evidences a structural and functional analysis of the activity, as well as its interdependence in an integrated system. It is also described in the notion of distinctive competence or strategic positioning as qualifiers of advantages or better results. It's in addition described the activity of the chickens production as well as its insertion in the section in several sceneries that allows a better vision regarding to its market. After it is showed the method that was used, that is a descriptive research, where it was collected the primary data, among the integrated producers, by using a questionnaire, in a model by judgement for posterior analysis. The analysis of the answers allowed to verify the personal data of the producers, their technological, operational and managerial capacity, and in addition their opinions regarding to the activity. At finally, could be concluded that there is not a pattern or an unique model to be followed to guarantee the best results. Each producer must discover and know what is essential in the production process which is to know and to use the best way their equipments, their potentials and their limitations, and on that build their strategic positioning. These are competences that will distinguish the producers of high performance from the others.

Key words: Aviculture, Producers, Competences, Results

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Os setores agropecuário e agroindustrial brasileiro estão passando por transformações profundas. Estão num processo de adaptação aos modelos de produção propostos pelas grandes potências internacionais do setor produtivo primário. Enquanto a participação da agricultura no PIB está caindo há mais de 20 anos, a participação da agroindústria está crescendo, e até em patamares superiores às perdas da agricultura, o que indica que está crescendo mais que outros setores.

A agroindústria está adotando os modelos de administração das outras atividades industriais. O gerenciamento é por metas e objetivos, baseado nos atuais conceitos de administração, buscando a eficiência das atividades, tendo como objetivo satisfazer o cliente, tornando a atividade rentável, com retorno financeiro aos seus acionistas.

A adoção de técnicas modernas de gerenciamento também induz a profissionalização das pessoas envolvidas na atividade. A transição entre o “amadorismo” e a profissionalização já ocorreu nos grandes conglomerados industriais do setor e se torna imperativo aos demais elos ou agentes da cadeia agroindustrial, que ainda fazem seus negócios apenas de forma empírica ou tradicional.

Além da profissionalização e adoção de métodos de gerenciamento mais modernos, o setor está buscando uma maior racionalização dos recursos. É necessário que os elos situados mais a montante da cadeia produtiva, onde está posicionado o produtor rural, interajam e conheçam melhor as necessidades do consumidor final, através de informações, conhecimentos e capacidade de assimilar as mudanças de mercado. Isto permite que a produção se torne economicamente viável, a transformação possível e o consumo em condições mais favoráveis.

No caso específico do setor avícola de corte, a cadeia produtiva está colocada de forma integrada. A agroindústria controla todas as etapas do processo produtivo. E em algumas regiões a agroindústria também tem uma presença importante na função

logística, fazendo a distribuição e até a comercialização. A integração do produtor rural à agroindústria implica que este receba todos os insumos (pintos, ração, medicação e assistência técnica) da agroindústria. E que esta se compromete em comprar toda a produção após completar o ciclo. O produtor entra com o alojamento e a mão-de-obra para a criação das aves. Não pode vender para qualquer outro comprador, senão à própria agroindústria onde se integra. Se por um lado tem a garantia da compra da produção, por outro não tem nenhuma garantia de um resultado financeiro positivo.

A integração, por apresentar vários aspectos positivos, é muito procurada pelos pequenos produtores rurais do Vale do Taquari, mas tem seu limite no mercado. Não é possível integrar mais produtores para incrementar a produção se não há demanda para o produto. Isto implica que não é possível forçar a entrada de novos produtores para baixar o custo de produção pela simples concorrência entre os integrados. Existe a necessidade do aprimoramento técnico, operacional e gerencial que propicie vantagens aos produtores nesta relação de integração.

A economia do Vale do Taquari é bastante diversificada, mas a agroindústria do setor avícola tem grande contribuição na geração de negócios e renda da região. Existem várias empresas que atuam na transformação da matéria-prima, o frango, em produtos de consumo final, gerando valor agregado. Os produtores integrados de aves estão inseridos nesta cadeia produtiva, colocados como segundo elo, pois recebem os insumos primários da agroindústria. Os produtores procuram a integração para aumentar sua renda familiar. Muitos exercem esta atividade de forma paralela com outras atividades agrícolas, e alguns como atividade exclusiva.

No entanto, os resultados, principalmente os financeiros, são muito diversos se comparados entre vários produtores integrados. Alguns produtores têm resultados satisfatórios, enquanto outros têm margens muito estreitas nos resultados, às vezes até negativos. Devem existir diferenças no gerenciamento da atividade ou dos recursos que determinam estas diferenças nos resultados. Também deve haver posicionamentos estratégicos ou competências que diferenciam os primeiros dos outros. Pressupõe-se que estas competências são determinantes dos resultados, pois segundo Day e Wensley (1988) e Cunha Jr. e Luce (1999), as competências distintivas são elementos-chave na determinação da performance superior.

Para identificar estas características ou vantagens realizou-se uma pesquisa direta, junto a os próprios produtores integrados, através de um questionário (Anexo 1), aplicado através de uma entrevista. Através de uma amostra extraída de dois segmentos de produtores, os de alto desempenho e os de baixo desempenho, buscou-se os dados para a realização das devidas comparações entre estes dois segmentos. As respostas permitiram a realização de análises e conclusões que indicaram condições e grupos de produtores que conseguem performances diferenciadas dos demais, portanto mais competitivos dentro da cadeia de produção.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral identificar as características e competências distintivas dos produtores integrados de aves do Vale do Taquari que oferecem os melhores resultados financeiros dentro da cadeia de produção de frangos de corte.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para identificar estas competências e características, que podem ser gerenciais, operacionais, instalações físicas ou equipamentos mais eficientes, informações e formação, que oferecem desempenhos superiores, este estudo busca atender os seguintes objetivos específicos:

-Verificar as diferenças entre os equipamentos e as instalações que melhoram os resultados dos produtores.

-Fazer um levantamento dos recursos tecnológicos, operacionais e gerenciais utilizados pelos produtores integrados determinantes dos resultados da atividade.

-Identificar possíveis condições ou segmentos que consigam melhorar as negociações com a agroindústria e aumentar seus resultados financeiros, agrupando estes possíveis segmentos de produtores com as mesmas características ou perfis, correlacionados com os resultados e descrevendo as diferenças que determinam o enquadramento dos produtores no seu devido segmento.

-E por fim, conhecer os métodos de controle de custos utilizados pelos produtores integrados e as principais ferramentas utilizadas para estes controles.

1.3 Justificativa

O estudo é justificado pela acentuada presença de produtores de aves na região do Vale do Taquari (Anexo 2) e municípios limítrofes da região. Além disso, está ocorrendo um incremento mundial no consumo de carne de frango. Sua participação tem aumentado de forma expressiva no mercado mundial de carnes, e principalmente no mercado brasileiro, nas últimas três décadas. Em 1970 o brasileiro consumia 2,3 kg de carne de frango *per capita* (Carvalho Jr., 1996). E segundo Salle *et al.* (1998), houve um incremento significativo na participação deste tipo de carne em relação ao total de carnes produzidas no país. O consumo brasileiro subiu de 5,9 kg *per capita* em 1977 para 23,8 kg em 1997. E continuou crescendo também nos últimos anos, chegando ao patamar de 29,9 kg *per capita* em 2000 (ABEF, 2001), representando uma variação de 1.200% no período de 30 anos.

Além disso, o Brasil é o segundo maior produtor mundial de carne de frango, sendo superado somente pelos Estados Unidos. Figura como segundo produtor desde o ano de 2000, quando superou a produção da China. No *ranking* de exportações o Brasil também figura como o 2º maior exportador, superado somente pelos Estados Unidos, que em 1997 participaram com 42,16% no mercado exportador, sendo a participação brasileira de 13,05% (Salle *et al.*, 1998).

As perspectivas são favoráveis ao Brasil, pois além de possuímos um parque agroindustrial tecnologicamente comparável ao dos Estados Unidos e Europa, há ainda uma tendência de forte incremento da produção por questões ambientais, ecológicas e econômicas (Lana, 2000). Somam-se a isto os problemas sanitários da Europa, como a febre aftosa e doença da vaca louca, que fazem migrar o consumo de carnes vermelhas para a carne de aves. Estes fatores são apenas incrementais, pois a tendência deste aumento já existe. A produção mundial de carne de frango de 1995 a 2000 cresceu 22% contra apenas 9% da carne suína e 3% da bovina (ABEF, 2001). Segundo Salle *et al.* (1998), o mercado da carne de frango tem vantagens na qualidade nutricional, nos índices de conversão alimentar das aves e nas respostas de produtividade, o que projeta a carne de frango a ser a mais consumida depois das primeiras décadas deste século.

O Rio Grande do Sul, por sua vez, é o terceiro maior produtor brasileiro, produzindo em torno de 883 mil toneladas de carne por ano (ABEF, 2001), contribuindo de forma substancial na agregação de valor às cadeias produtivas de carnes e com forte interferência na cadeia produtiva de milho e soja. E dentre os pólos de produção avícola do estado destaca-se a região do Vale do Taquari. A segunda maior agroindústria gaúcha está instalada nesta região e responde por aproximadamente 25% da produção do Estado. Isto significa que em todas as localidades dos municípios do Vale do Taquari e municípios limítrofes existem aviários de produção de frangos de corte, conseqüentemente produtores rurais procurando alternativas para aumentarem sua renda familiar.

Todos estes produtores rurais buscam uma maior eficiência e eficácia nos seus negócios. Necessitam de resultados financeiros compensadores para sua atividade, para poderem continuar no ramo. Não podem simplesmente produzir sem se apropriar de uma parcela dos resultados produzidos pela cadeia como um todo. Isto não interessa a nenhum agente integrante, pois a fragilização de um elo pode comprometer todos os elos da cadeia de produção (Castro *et al*, 1998). O conhecimento de suas potencialidades e recursos, a capacitação gerencial, as competências particulares e estratégicas são ferramentas que poderão auxiliar no fortalecimento da eficiência do produtor integrado de frangos.

1.4 Estrutura do Estudo

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica do trabalho, baseado na análise de cadeias de produção e na noção de competências distintivas. A fundamentação da análise através da ótica de cadeia de produção agroindustrial ou cadeia agroalimentar (*filière*), focaliza os aspectos de coordenação e de relação dentro do sistema, permitindo ainda verificar as fronteiras de possibilidades tecnológicas e estratégicas dos agentes que buscam sua maximização de resultados, sabendo-se que as relações internas obedecem a forças hierárquicas. Assim, cada agente precisa conhecer e gerenciar os seus processos. Morvan (1985, apud Zylbersztajn e Neves, 2000) advoga que o conceito de cadeia tem esse múltiplo uso. “Pode ser utilizado para analisar e descrever o sistema, servindo adicionalmente como uma ferramenta de gestão”. Acredita ainda que a aplicação como ferramenta de gestão seja a mais profícua.

A idéia de competência distintiva como diferencial dos resultados também é abordada neste capítulo. As competências são decisivas nos resultados, confundindo-se com o próprio posicionamento estratégico, pois conjugam os fatores produtivos, garantindo a sobrevivência da própria organização.

E para gerenciar os processos é necessário conhecer a atividade em que se atua. O Capítulo 3 descreve o processo de produção no intuito de compreender melhor a atividade e facilitar a análise dos resultados da pesquisa. Procedeu-se a descrição do processo produtivo de frangos corte, abordando construções, equipamentos, técnicas operacionais e possíveis alternativas em cada aspecto analisado. E, além disso, foi feita uma descrição do setor tanto em nível nacional como em nível regionalizado, indo até a agroindústria analisada, destacando preferencialmente os aspectos de produção e de mercado.

No Capítulo 4 é apresentado o método de pesquisa. Efetuou-se a aplicação de um questionário através de entrevista junto aos produtores integrados de aves no Vale do Taquari, ligados a agroindústria Avipal S.A. Da amostra participaram 88 produtores, sendo a metade de produtores de com remuneração acima de R\$ 0,14 por ave produzida, e a outra metade, de produtores de com remuneração abaixo de R\$ 0,08 por ave produzida.

As análises resultantes da pesquisa são apresentadas no Capítulo 5. São detalhadas e descritas de forma a facilitar o melhor entendimento, acompanhadas por apresentações em forma de quadros ou outros recursos gráficos que ajudam a elucidar os resultados. Estes apresentam os dados pessoais dos produtores, a tecnologia, os sistemas operacional e gerencial, a dedicação dos produtores à atividade, diferenças devido à localização nos municípios e, ainda, considerações sobre como concebem e pensam a atividade. Nas três dimensões tecnológica, operacional e gerencial os aspectos analisados e os resultados não são necessariamente exclusivos de uma ou de outra. Entendeu-se que esta seria a forma mais didática de apresentar os resultados. Portanto um aspecto pode ter implicância tecnológica, operacional e gerencial.

O Capítulo 6 apresenta as conclusões e limitações do presente estudo.

2 CADEIAS DE PRODUÇÃO E COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS

Neste capítulo os referenciais conceituais sobre cadeias produtivas são descritas de forma genérica para o setor agroindustrial como um todo. Também é feita uma abordagem sobre competências distintas, que podem proporcionar resultados superiores na atividade produtiva de qualquer setor, aí incluído a atividade agroindustrial. Estas referências serviram para orientar o presente estudo.

2.1 Cadeias de Produção

Batalha (1997) define a cadeia produtiva como sendo uma “sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico”. Assim, por cadeia de produção, entende-se todos os atores ligados ao processo produtivo, que vai da produção da matéria-prima, passando por todas as fases da industrialização e até o consumidor final, além de todos os fatores que interferem em qualquer parte do processo. Estão englobados os agentes, os processos e seus relacionamentos.

Este encadeamento de atividades gera mercados dentro da própria cadeia de produção, visualizando transações e oportunidades aos vários agentes. Dentro de uma cadeia de produção agroindustrial típica podemos verificar no mínimo quatro mercados com características próprias: “mercado entre os produtores de insumos e produtores rurais, mercado entre os produtores rurais e agroindústria, mercado entre agroindústria e distribuidores e, finalmente, mercado entre os distribuidores e os consumidores finais” (Batalha, 1997). E obviamente cada agente busca agregar valor e também participar da maior parcela possível dos resultados. A inviabilidade financeira de qualquer um dos agentes coloca em risco a viabilidade de toda a cadeia.

Na atividade da avicultura de corte estes mercados são bem evidentes, existindo vários setores envolvidos nestas atividades meio. É possível verificar que podemos alocar entre todos os elos os setores de transporte e logística. Além disso, é possível haver um cruzamento com outras cadeias produtivas.

A montante do produtor integrado existe um vasto mercado de equipamentos, na sua grande maioria produtos dos setores metalúrgicos e da indústria plástica. A jusante do produtor, até o consumidor final, existem várias operações comerciais e financeiras que concorrem com todos os outros agentes da cadeia na obtenção de sua parcela dentro do processo global.

Assim, estes mercados ou relacionamentos poderiam ser considerados como elos que ligam uma fase à outra do processo. Segundo Correa e Giansi (1996), estes elos dão sustentabilidade a todas as partes integrantes da cadeia produtiva. Por isso uma parte não pode ser desproporcionalmente fraca, pois irá comprometer todo processo de produção.

Além das fases de produção, outras fases, algumas apresentadas acima, devem ser contempladas como áreas importantes, pois se entremeiam a cadeia produtiva. Todas as funções comerciais, de logística, de informações e financeiras contribuem diretamente para o sucesso de todo o conjunto de operações. Segundo Zylbersztajn e Neves (2000), estes sistemas incluem, além dos agentes típicos, as operações de estocagem, processamento de informações, atacado e varejo, além de instituições governamentais, mercados de futuro e associações comerciais. O uso adequado destes recursos e uma relação adequada entre os agentes poderá decidir o resultado final de toda a transformação, desde a matéria-prima até a colocação do produto final no local de consumo. Neste sentido, a “cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações” (Batalha, 1997). Estas ações e articulações devem ser definidas sempre a partir do produto final. Este enfoque tem grande destaque dentro da escola francesa, que analisa a cadeia de produção sob a ótica de *filière*. A partir do produto final todas as operações são encadeadas em direção à matéria-prima, onde cada elo busca a melhor contribuição para agregar mais valor, mas também, para garantir sua parcela nos resultados.

A orientação para resultados também é mencionada por Castro *et al.* (1998), que demonstra que o desempenho é orientado para um conjunto de objetivos, e menciona a eficiência, a sustentabilidade, a qualidade, a equidade como as mais importantes. Estes objetivos devem ser perseguidos pela cadeia produtiva no todo ou por seus componentes de forma individual.

É importante que cada segmento da cadeia produtiva estabeleça a importância dos objetivos, mas não pode sobrepor seus objetivos individuais aos objetivos de toda a cadeia. Castro *et al.* (1998) definem a equidade como sendo o “equilíbrio na apropriação dos benefícios econômicos gerados ao longo da cadeia produtiva pelos seus componentes ou internamente, entre indivíduos e organizações de um segmento da cadeia produtiva”. Também constata que nos sistemas produtivos agroindustriais os produtores rurais são, via de regra, os que têm recebido a menor parcela dos benefícios, assim comprometendo a equidade.

Sob a ótica da estratégia, este desequilíbrio também pode ser provocado pelo poder de concentração e pelo tamanho do comprador ou pela pulverização dos vendedores (Ghemawat, 2000). Portanto, existe uma competitividade dentro da própria cadeia produtiva e, no caso específico da avicultura, isto se torna mais palpável, pois o modelo de produção no Brasil, é na absoluta maioria, sob forma de integração. No entanto, a competitividade deve andar junto com a cooperação, pois o conjunto também depende das partes, como já foi dito anteriormente, para não comprometer o equilíbrio.

Este desequilíbrio, principalmente nos sistemas agroindustriais brasileiros, tem suas raízes na complexidade tecnológica. Como o produtor rural está mais afastado do consumidor final, tem mais dificuldades de percepção das necessidades do mercado. Assim, outro agente ou elo da cadeia força, de certa maneira, estas mudanças e adaptações. Exige a adequação dos processos em toda a cadeia para viabilizar o produto final de acordo com as exigências do mercado. Isto implicará mudanças de perfil do produtor, exigindo que este lide com aspectos técnicos, mercadológicos, informacionais e ambientais, antes ignorados ou não exigidos, com isto levando um aumento da complexidade gerencial da produção agrícola. E de acordo com Zylbersztajn e Neves (2000), as empresas, tanto as fornecedoras de insumos quanto as transformadoras dos produtos, não podem mais ignorar esta mudança de complexidade gerencial que se começa a exigir do produtor. Sendo assim, precisam ajudar a resolver as questões gerenciais e tecnológicas, passando de simples vendedores ou compradores para parceiros na solução de problemas. O produtor deverá ser um agente munido de informações e estas devem balizar seu posicionamento e suas decisões.

Existem várias aplicações do conceito de cadeia de produção ou de *filière*. Pode ser uma ferramenta de análise e formulação de políticas públicas ou privadas, uma ferramenta de descrição técnica, tecnológica e de inovações, econômica ou ainda como uma

metodologia de análise de estratégias das organizações. Batalha (1997) afirma que a simples aplicação do conceito de cadeia de produção como uma ferramenta de descrição técnica é muito limitada, pois somente descreveria as operações de transformação da matéria-prima em produto acabado. No entanto, é necessário agregar uma leitura econômica, que correlaciona todos os fatores participantes da cadeia, além de suas conexões com outras cadeias produtivas, formando redes produtivas. Mas isto, segundo Morvan (apud Batalha, 1997), resulta numa análise estática. Seria necessário, de acordo com este autor, se basear em três elementos essenciais dentro da cadeia: tecnologia, mercado e produto. E estes três elementos são extremamente dinâmicos. Assim, uma ferramenta que contempla estes elementos não poderia existir sem esta mesma dinamicidade.

Mesmo que uma cadeia de produção tenha que considerar todos os agentes integrantes, desde os insumos até o produto final ao consumidor, também se apresenta como uma ferramenta importante de análise de apenas um elo. Permite verificar suas competências, suas aptidões, seu perfil e suas relações com os elos à jusante e a montante. Além disso, permite verificar as contribuições de cada elo e sua participação no processo total. Se analisada sob o enfoque econômico foge do modelo tradicional de análise micro ou macroeconômica. Propõe uma análise estrutural e funcional e sua dependência e interdependência dentro de um sistema integrado. Permite uma mesoanálise, característica marcante da escola francesa (*filière*), o que implica uma análise de toda a complexidade que atua sobre as cadeias. A mesoanálise pode ser relacionada diretamente ao enfoque sistêmico, onde são consideradas todas as variáveis e suas correlações, de forma multifocal.

2.2 Competências Distintivas

A noção de “competência distintiva”, segundo Mintzberg *et al.* (2000), foi introduzida por Selznick, em 1957. Referia-se a estas competências como sendo as necessidades internas das organizações para formular estratégias para atender as “expectativas externas”, ou seja, a definição de políticas que forneçam estruturas de atuação da empresa. Abstraindo a partir das idéias de Selznick, numa cadeia produtiva agroindustrial, todos os componentes têm que se considerar empresas ou organizações com formulações de estratégias para atender o elo imediato ou as expectativas externas, ou ainda as expectativas do último elo, o consumidor final. Inclusive os produtores rurais precisam de competências para formular suas estratégias para conduzir suas atividades de forma empresarial. Devem posicionar-se como empresas rurais.

Os agentes da cadeia agroindustrial podem ter posicionamentos estratégicos dos mais diversos, cada um de acordo com suas culturas, premissas ou crenças. De acordo com as dez escolas propostas por Mintzberg *et al.* (2000), os produtores de insumos, a agroindústria, os atacadistas e varejistas podem adotar ou serem enquadrados em uma escola, ou mais de uma, nos modelos propostos. O autor propõe as escolas do design, de planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural, ambiental ou ainda de configuração. Mas os produtores rurais dificilmente deixarão de ser enquadrados na escola do design ou na escola empreendedora, ambas mais práticas, e sua implementação não necessita de uma teorização sistemática.

Dentro das premissas da escola do *design*, o processo estratégico é formulado por uma pessoa central. Esta construirá, de acordo com suas percepções, o direcionamento a ser seguido. Deve ser, e geralmente é, uma estratégia única, resultado de um ato criativo para assegurar vantagem individual e não genérica, facilmente copiável. Vantagem desenvolvida sob medida para a sua situação, o que efetivamente caracteriza a competência distintiva. Assim sendo, as competências distintivas não são resultado de receitas compradas e aplicáveis a qualquer situação.

As experiências de outros produtores ou outras atividades podem ser importantes fontes de subsídios, fontes de referências ou comparações, mas jamais ferramentas para auferir vantagens competitivas. Cada um define sua estratégia em cima de pontos em que se considera forte e competente. Pode ser em cima de equipamentos tecnologicamente mais adequados, em ferramentas gerenciais, ou ainda sobre itens de controle. Assim vários produtores podem ter sucesso no seu negócio, mesmo gerenciando de maneira diferente uma atividade que possa parecer similar.

Ainda dentro dos modelos propostos por Mintzberg *et al.* (2000), o posicionamento estratégico poderá ser formulado através da percepção ou visão do empreendedor, caracterizando a escola empreendedora. Isto requer que aquele tenha uma vocação para o negócio, para a atividade, e provém de um processo intuitivo, de criatividade e experiência pessoal. O empreendedor é caracterizado como uma pessoa mais propensa ao risco. Com a idéia do negócio na mente, busca de forma persistente e incansável os objetivos, ou seja, os melhores resultados. Através de seus *insights* constrói desempenhos superiores. Aparentemente os negócios dos empreendedores que atuam no mesmo ramo, aí incluídos os produtores rurais, são semelhantes. Mas as aplicações da tecnologia, as informações, os

relacionamentos, a execução das tarefas, nem sempre são aplicadas do mesmo modo, conseqüentemente com o mesmo sucesso.

O sucesso do empreendimento inovador, portanto do empreendedor depende da conjugação de fatores e condições e de uma busca contínua de oportunidades que muitas vezes podem estar além dos recursos disponíveis (Stevenson, 2001). Isto aplicado a uma propriedade rural integrada a uma agroindústria, instiga que o produtor precisa ir bem além do que lhe é entregue por esta. A sua responsabilidade vai além do que os recursos instalados ou recebidos. É preciso conjugá-los da melhor maneira, para obter em qualquer condição os melhores resultados.

As competências distintivas são aquelas competências que estão profundamente enraizadas, ocultas à maioria dos concorrentes, mas fundamentais na obtenção dos resultados. Estas competências conjugam os fatores produtivos, gerando produtos com valor agregado e garantem a sobrevivência do negócio no médio e longo prazo. E sobrevivência requer organização, criatividade, visão e aprendizado.

Segundo alguns autores, as competências distintivas se confundem com o próprio posicionamento estratégico. Pois o posicionamento estratégico se fundamenta nas competências centrais das organizações, que são os recursos decisivos da atividade. Além dos recursos, as aptidões e capacidade de gerenciamento são fundamentais na condução da atividade, principalmente no gerenciamento dos custos, o que conduzirá a resultados mais satisfatórios (Ansoff, 1993; Mintzberg *et al*, 2000).

Na maioria das cadeias de produção um agente, um elo, se impõe sobre os outros, tendo maior poder de barganha. Esta imposição pode ser tecnológica, mercadológica ou pela fonte dos recursos. Geralmente esta imposição se dá por aqueles agentes que têm melhor compreensão das atitudes e comportamentos do consumidor. Assim, por exemplo, numa cadeia agroindustrial, os distribuidores e agroindústria determinam as condições de produção de toda a cadeia. Forçam a montante a adequação da produção, da tecnologia, da qualidade, da periodicidade de entrega, para poder atender as conformidades exigidas pelo consumidor final. Além destas exigências ainda determinam os preços a serem pagos para o resto da cadeia, sem haver praticamente nenhuma variância dos valores. A diferenciação é praticamente impossível, quando se trata de produtos denominados *commodities*.

Assim, resta aos produtores adequarem seus custos para obterem os lucros desejados na sua atividade. Dentro da tipologia estratégica proposta por Porter (1986), o produtor deveria buscar uma liderança em custo total, pois a estratégica de diferenciação, não é aplicável. E a atuação no meio termo, segundo este autor, deve ser evitada, pois coloca a organização numa posição vulnerável, principalmente com concorrentes com melhores performances no tocante à variável custos.

A liderança em custos é um excelente mecanismo de defesa, principalmente quando acontece uma guerra de preços. Uma boa diferença entre o preço e o custo total possibilita um período maior de sobrevivência com margens positivas, para fazer os ajustes necessários. Quem trabalha no limite não conseguirá permanecer por muito tempo na atividade. Será dos primeiros a sair, e deverá arcar com os prejuízos da mudança de ramo. Seus ativos perderão sua utilidade na proporção de sua especificidade. Porter (1986) ainda advoga que a organização ou empreendimento que tem o custo mais baixo, também tem mais fôlego para impedir a ação de novos entrantes. “A posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas de modo a manter a liderança”. Esta deve ser uma perseguição vigorosa e constante, fazendo com que a experiência seja um aliado poderoso, uma competência não disponível para os novos entrantes.

Ao transportarmos estas considerações para a cadeia de produção agroindustrial, principalmente aos produtores rurais, a priori parece que a figura do novo entrante não tem muito sentido. Mas na evolução da atividade em direção à profissionalização, pode haver uma concentração de produtores com aumento de escala de produção. Neste caso certamente não haverá dúvidas por parte da agroindústria em escolher quem possuir os melhores resultados e o melhor modelo de gestão da atividade.

A expressão “competência distintiva” também é usada para designar os posicionamentos estratégicos na atividade produtiva que conferem vantagens ou habilidades às organizações ou aos empreendedores de modo geral. No entanto, Cunha Jr. e Luce (1999) advogam que não existe um senso comum na literatura e por isso o termo competência distintiva é freqüentemente usado ou interpretado como vantagem competitiva. A melhor interpretação das competências distintivas, segundo estes autores, seria aquilo que o empreendedor faz ou tem de melhor e que lhe proporciona o máximo de resultados comparativamente com aqueles que atuam na mesma atividade. E estas competências podem

ser identificadas através de investigações e pesquisas. Ao mesmo tempo, dizem que a literatura sobre vantagem competitiva, aqui entendida como competência distintiva, “apesar de ampla e em constante expansão, pode ser considerado um grande desafio para os acadêmicos quando se trata de caracterizá-la e consolidá-la de forma mais simplificada”.

Por esta linha de raciocínio há um condicionamento dos melhores resultados à administração das competências distintivas, ou seja, quem conhecer e gerenciar melhor suas vantagens e recursos obterá resultados mais compensadores. Assim, a administração das competências distintivas é vital para resultados positivos em todas as organizações. South (1981, apud Cunha Jr. e Luce) coloca que o gerenciamento estratégico se confunde com o gerenciamento das competências distintivas, definindo-se “como um processo de identificação e desenvolvimento em que uma vantagem de negócio tangível e preservável pode ser alcançada”.

Ter competências que se diferenciam dos demais é condição essencial para a sobrevivência nos dias em que os processos ou etapas de produção podem estar localizadas em qualquer parte do mundo. Day e Wensley (1988) há mais de uma década já se referiam à noção de performance superior, portanto de competências superiores ou distintivas, como centrais na concepção do pensamento estratégico contemporâneo. Segundo estes autores, é essencial conhecer as fontes das vantagens e a partir destas tomar os posicionamentos pertinentes de administração e condução das atividades, que conduzirão inexoravelmente a performances superiores. Ao se fazer uma abstração, a partir das idéias destes autores, as fontes das vantagens da cadeia de produção agroindustrial de qualquer atividade podem ser gerenciais, sociais, econômicas, culturais, geográficas ou outras não conhecidas. Portanto, é essencial o seu conhecimento para transformar estas fontes em vantagens ou resultados positivos.

Os empreendedores em qualquer atividade necessitam o desenvolvimento de habilidades gerenciais para conduzir seus negócios, principalmente em épocas de crise. Canedo e Kruglianskas (1999) acreditam que a maioria dos pequenos empreendedores fracassam por falta de “habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas”. E enumeram vários fatores como: falta de experiência no negócio, localização inadequada, falta de conhecimento da atividade, falta de planejamento, entre outros. Algumas carências podem determinar o sucesso ou não do empreendimento. Conforme Rojo (1997,

apud Canedo e Kruglianskas) “a diferença entre o lucro e o prejuízo pode estar diretamente associada a pequenas variações na eficiência da gestão do negócio”.

Cabe, portanto, a cada empreendedor, de qualquer área, descobrir suas habilidades. Podem ser gerenciais, onde cada um administra seu negócio de acordo com as particularidades e concepções que lhe conferem melhores resultados. Pode ainda aliar o tempo de atividade, e o conhecimento sobre esta, para alavancar sua produção utilizando estes potenciais, não para estagnar e achar que não precisa evoluir, mas sim, para servirem de alicerce em busca do acompanhamento tecnológico e de mercado. É preciso ficar atento para saber que implicância as variações dos métodos e procedimentos utilizados, têm nos resultados, para separar ou delimitar esta linha tênue entre lucro e prejuízo. É a competência que faz a distinção entre os bons produtores e os ineficientes.

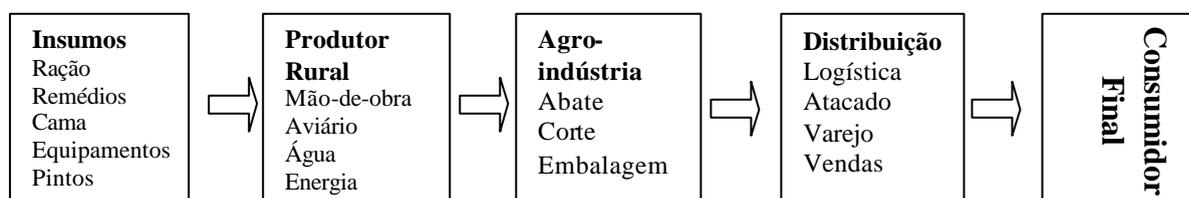
3 A PRODUÇÃO E O SETOR DE FRANGOS DE CORTE

A cadeia produtiva do frango de corte é uma atividade agroindustrial totalmente integrada. Praticamente não existem mais produtores que não estejam vinculados a uma indústria frigorífica. A atividade é totalmente definida de jusante a montante. Assim, os padrões de qualidade e especificidade são ditados pelo mercado consumidor. Isto está acarretando um maior poder de barganha para os distribuidores, que estão mais próximos deste consumidor final. Estes determinam e impõem a montante os padrões e os processos, para poderem atender as demandas do mercado consumidor. Este capítulo descreve o processo de produção de frangos de corte, incluindo as tarefas e os equipamentos necessários.

Também descreve, de forma sumária, o setor do frango de corte, dentro do cenário nacional e sua produção no Estado do Rio Grande do Sul. E, ainda, apresenta os dados da empresa Avipal S.A. e de seus produtores integrados, dos quais foi extraída a amostragem da pesquisa do presente estudo.

3.1 A Produção de Frangos de Corte

De maneira simplificada, a cadeia de produção de aves de corte pode ser caracterizada conforme Figura 1.



Fonte: Adaptação de Zylbersztajn e Neves (2000).

Figura 1 – Cadeia de produção de aves de corte.

A seguir serão detalhadas as atividades do segundo agente da cadeia: o produtor rural, neste caso o produtor integrado de frango de corte. Serão descritos os processos e as atividades da produção de frangos, baseado na bibliografia, observações nos

locais de produção e em contatos com o setor de fomento da agroindústria integradora. As variáveis existentes, tanto em instalações, equipamentos ou processos, também serão mencionadas, por ocasião da descrição de cada item. Para seguirmos um padrão, a descrição da produção do frango será baseada num aviário de 1200 m², o qual comporta um lote de 12.000 aves, produzindo 5 lotes por ano. A atividade é conduzida pelo proprietário do imóvel, que desempenha a atividade auxiliado pela mão-de-obra familiar.

3.1.1 Equipamentos

A atividade de produção de frangos necessita de investimentos consideráveis por parte dos produtores. O aviário, para estar apto à criação do frango, além do galpão, deve ser constituído pelos alimentadores, bebedouros, cortinados, sistema de aquecimento, depósito de ração e água, equipamentos de ventilação e de resfriamento do ambiente, cama de aviário, entre outros (Englert, 1998; Ferreira, 1993; Lana, 2000).

Será apresentada, a seguir, a descrição necessária para o entendimento do processo de produção. Além disso, torna-se necessária a apresentação de processos e equipamentos alternativos, não se atendo somente aos equipamentos utilizados nas unidades em análise. Uma descrição genérica possibilita elencar outras escolhas de equipamentos e alternativas de gerenciamento.

3.1.1.1 A Construção

O galpão é uma construção que pode possuir várias dimensões, dependendo da área disponível, da quantidade de aves que se deseja alojar. Geralmente são construções que possuem de 100 m de comprimento por 10 ou 12 m de largura (exigência atual). Segundo Englert (1998), “uma metragem de em torno de 1.000 m² é recomendada, pois permite um melhor manejo sanitário, além disso, é perfeitamente viável ser cuidado por uma pessoa, e nas condições atuais, apresenta boas razões de lucratividade”. Isto significa que pode haver um bom gerenciamento do aviário, abrigando uma lotação de aves razoável, e ainda seguir as recomendações técnicas. No entanto existem aviários com metragens bem menores, os mais antigos. É uma tendência de que os tamanhos reduzidos deverão desaparecer, por questões logísticas. Estão se tornando economicamente inviáveis. Não apresentam uma boa lucratividade por questões de escala, e além disso, causam problemas no ajuste de lotes na entrega de pintos e no carregamento de aves prontas para o abate. E ainda é difícil administrar a entrega da ração, pois os transportadores não fazem questão de entregar meia carga.

Diminui a quantidade transportada e ainda causa transtornos para o carregamento do tipo de ração, haja vista que o tipo de ração muda a sua composição várias vezes durante o processo produtivo do frango de corte.

3.1.1.2 Depósito de Ração, Alimentadores e Bebedouros

A ração é proveniente da fábrica da própria agroindústria. Na propriedade rural é depositada em silos graneleiros, com capacidade entre 7.000 e 12.000 kg de ração. O silo geralmente está localizado dentro do próprio aviário ou junto a este. Ao silo estão conectadas as tubulações que conduzirão a ração aos comedouros. Se o processo de alimentação for pelo sistema manual é interessante que o silo esteja localizado dentro do aviário e de preferência no centro.

O fornecimento da ração pode ser feito através de alimentadores automáticos ou manuais. Os automáticos (tipo helicoidal ou tubuflex) são acionados por equipamentos mecânicos assim que o nível da ração chega ao ponto determinado para o reabastecimento. Através de tubulações, que estão conectadas ao depósito, a ração é transportada para todos os comedouros até o enchimento destes. Não é necessária a intervenção das pessoas no processo, exceto as revisões periódicas. Já nos alimentadores manuais, há a necessidade de pequenas carroças ou carrinhos com as quais o tratador passa pelo aviário, despejando a ração com uma pá ou uma lata, diretamente nos comedouros tubulares, fazendo assim a reposição manual da ração. Também é eficiente, mas bastante demorado. Além destes, existem os semi-automáticos, que são acionados pelo tratador, após a verificação da necessidade de reposição dos alimentos. Estes últimos são os mais antigos, praticamente em desuso. São compostos por calhas com correntes que arrastam a ração com acionamento dos motores.

Os bebedouros dos aviários são totalmente automatizados. Geralmente são usados os bebedouros suspensos com depósitos de água auto-regulados através de mecanismos que abrem e fecham de acordo com a quantidade de água nos recipientes, ou seja, de acordo com o peso da água depositada. Também são utilizados bebedouros sem depósitos de água nos recipientes. Através da “sucção” as aves bebem a água diretamente de bicos dispostos ao longo dos canos. O modelo deste mecanismo é denominado “nipple”. É o mais recomendado atualmente, pois não necessita de limpeza diária e tem vantagens sanitárias

sobre os outros, e ainda permite que uma pessoa possa cuidar de mais aves. Há um ganho de escala bastante significativo. Mas o investimento inicial é muito elevado.

Também se utiliza, ainda, o sistema de bebedouros do tipo calha, mas com tendência de ser substituído por modelos mais eficientes.

3.1.1.3 Sistemas de Aquecimento e Resfriamento

O controle interno de temperatura no aviário é feito principalmente pela retenção ou liberação do calor. É utilizado um sistema de cortinas em cada lateral do aviário, que são abertas ou fechadas de acordo com a temperatura no interior e no meio ambiente. Este processo sempre é feito manualmente. O sistema de cortinado será mais detalhado posteriormente.

Na área reservada à recepção dos pintos de um dia é recomendado um cortinado duplo, que mantém melhor a temperatura. Este ambiente deve estar aquecido por um sistema de calefação por ocasião do recebimento dos pintos. O convencional é o sistema de aquecimento a gás liquefeito de petróleo em campânulas, pois tem a vantagem de produzir o aquecimento necessário instantaneamente. Mas se as baixas temperaturas perdurarem por longos períodos, o custo se tornará bastante elevado. Existe a alternativa do aquecimento através de fornos com queima de lenha. Estes são mais demorados para calefação, mas depois de iniciado o processo proporcionam um aquecimento mais uniforme do ambiente. Além disso, seu custo é mais baixo, pois em quase todas as propriedades existe a matéria-prima, a lenha. No entanto necessita de um dispêndio maior de mão-de-obra.

Por outro lado, quando a temperatura fica muito elevada dentro do aviário, é acionado um conjunto de ventiladores, geralmente de 6 a 8 unidades num aviário de 1.200 m², que ajudam na dispersão do calor. Este equipamento é praticamente indispensável nos locais onde ocorrem altas temperaturas, pois o frango é muito sensível ao calor. Também, para auxiliar na redução da temperatura, é utilizado um sistema de pulverização de água em toda a extensão do telhado do aviário, conhecido como “chuveirinho”. Ou ainda, existe a alternativa de se usar nebulizadores internos. A nebulização consiste na pulverização da água em gotículas minúsculas, facilmente evaporadas em ambientes aquecidos. Segundo Lana (2000), o uso do nebulizador em conjunto com o ventilador, evita a umidade do ambiente e da cama do aviário e ainda retira uma grande quantidade de calor do ambiente. No entanto o uso do nebulizador sem a ventilação forçada poderá provocar um aumento da umidade local, o que é

contra indicado por razões sanitárias. O uso adequado dos equipamentos acima, atuando em conjunto ou de forma sinérgica, são auxiliares importantes para reduzir a mortalidade de frangos adultos, provocada pelo calor intenso.

3.1.1.4 Cama de Aviário

A cobertura do piso do aviário tem que ser feita com material absorvente de água e macio para acomodação das aves. Esta cobertura do piso é denominada de cama do aviário. O material mais utilizado é a maravalha de madeira. Absorve bem a umidade, resiste à compactação, evitando assim a formação de crostas, permitindo a criação de vários lotes sobre a mesma cama. Também é de fácil remoção, pois se decompõe em partículas na hora em que é retirado. Além disso, apresenta baixa condutibilidade térmica, o que permite um bom isolamento do piso. Tem ainda a vantagem de não possuir substâncias contaminantes ou tóxicas, se de procedência de madeira natural. No entanto é necessário ter o cuidado de não usar a maravalha resultante de madeiras tratadas quimicamente, pois resíduos destes produtos podem ser encontrados na carne das aves ou mesmo causar intoxicações. Dependendo da distância do local de produção da maravalha, ela pode se tornar um componente bastante caro, onerando assim o custo de produção.

Ainda se utiliza casca de cereais para a formação da cama, principalmente a casca de arroz. Mas apresenta várias desvantagens se comparado a maravalha de madeira. Primeiramente, ela possui pouca absorção de umidade. Basicamente faz a drenagem da umidade da superfície superior para a inferior, além disso, favorece a coccidiose e impede o reaproveitamento da cama para alimentação animal. Mas sua grande vantagem é a econômica, tem um baixo custo e grande disponibilidade.

2.1.1.5 Cortinas

O sistema de cortinas é indispensável para qualquer aviário, pois é fundamental no controle das condições internas do ambiente. Normalmente, o material utilizado é a ráfia. É fixa à parte inferior do aviário, junto à mureta para não permitir a entrada de vento ou até mesmo de pequenos animais silvestres e predadores. É manobrada com roldanas que a faz subir até o fechamento completo do aviário.

Nos aviários mais modernos já é usado um sistema de duplo cortinado. Além das cortinas externas usa-se cortinas internas, só que estas estão dispostas para serem

manobradas de cima para baixo, em sentido contrário às externas. Também é recomendado que sejam usadas cortinas de teto, que ajudam a manter o ambiente aquecido no inverno e retém o calor que provém do telhado nos dias quentes do verão. Este duplo sistema de cortinado é essencial no manejo das aves nos seus primeiros dias de vida.

3.1.2 O Processo de Produção

Na descrição do processo de produção do frango também será usado por base um aviário de 1200 m², com lotação de 12.000 aves, o que implica uma lotação de 10 aves por m², o que está de acordo com a orientação técnica (Englert, 1998; Ferreira, 1993 e Lana, 2000). O aviário está equipado com alimentadores manuais (tipo tubular), bebedouros automáticos (tipo pendular), pois segundo Guedes (2001), somente 6,6% dos produtores do Rio Grande do Sul tem sistemas completamente automatizados, ou seja, comedouros tubuflex e bebedouros *nipple*. Seu sistema de aquecimento é a gás e resfriamento com ventiladores e pulverizador de água no telhado (chuveirinho). O processo de produção está representado pela Figura 2.

3.1.2.1 A Criação do Pinto (Pinteiro)

A atividade do produtor rural na cadeia produtiva do frango de corte se inicia com a recepção do pinto de um dia. Para recepção dos pintos o ambiente já deve estar previamente aquecido, com a temperatura em torno de 32°C (Lana 2000). O veículo que os transporta do incubatório até o aviário está equipado com sistema de calefação. Se forem transferidos para um ambiente frio, sofrem um choque térmico e procuram se aquecer através do contato físico com os outros pintos. Assim formam-se amontoados de pintos, onde os que ficam por baixo são sufocados pelos demais que sobem sobre os outros em busca de calor. O sistema de aquecimento com queimadores de gás liquefeito de petróleo é o convencional, ainda é muito utilizado. É prático, rápido de ser instalado, e com fornecimento de calor após alguns instantes de seu acionamento. No entanto seu custo é muito elevado e a distribuição do calor é apenas localizado, não formando um ambiente com uma calefação uniforme.

As áreas reservadas aos pintos chamam-se círculos de proteção, que nada mais são do que paredes divisórias com altura aproximada de 50 cm, em forma circular, geralmente feitos de fibra de madeira prensada (eucatex). Devem ser modeladas com encaixes que permitam aumentar o círculo de acordo com crescimento das aves. Sua função é manter os pintos junto às áreas aquecidas pelas campânulas e protegê-los das correntes de ar frio.

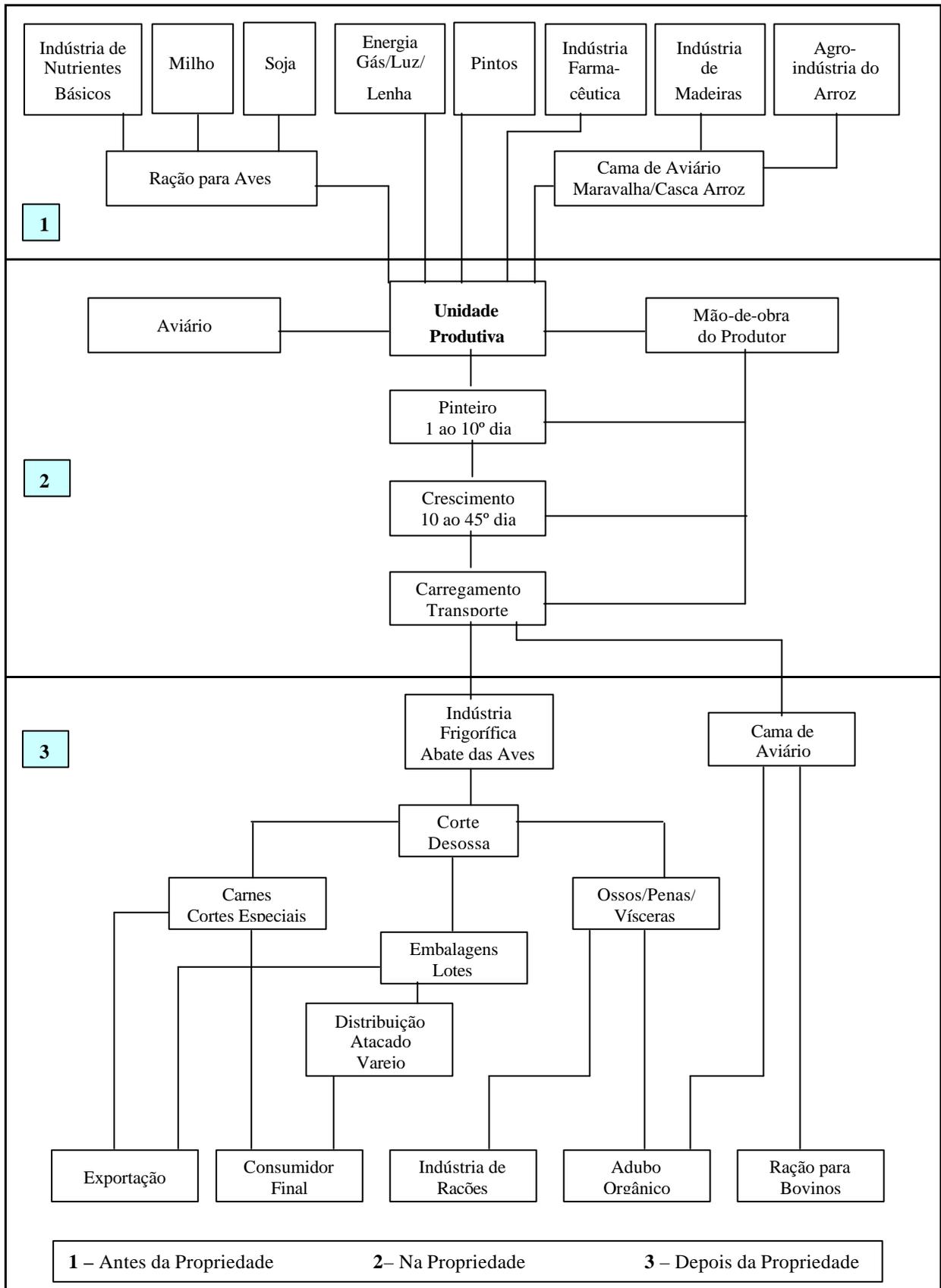


Figura 2 – O processo de produção do frango de corte.

Faz-se necessário, portanto, um monitoramento regular para verificação da temperatura. Também o excesso de temperatura se torna um gasto desnecessário, pois todo tubo de gás gasto sem necessidade tem impacto no resultado final do produtor.

Os equipamentos mais modernos possuem termostato, tornando-se assim auto-reguláveis, ajustando os gastos ao estritamente necessário.

Já o aquecimento à lenha proporciona uma temperatura mais uniforme em todo ambiente, não somente numa área concentrada, como é o caso das campânulas. A utilização conjunta dos dois sistemas proporciona condições mais adequadas ao alojamento dos pintos. Acomodam-se de maneira mais uniforme, podendo ir em busca de alimento e água, começando imediatamente o processo de conversão para ocasiões esporádicas.

A alimentação dos pintos nos primeiros dias requer um cuidado especial. Os comedouros “infantis” são menores, mais baixos e abastecidos manualmente. Isto significa que o tratador dispensa mais tempo diário de trabalho no aviário. Nos dois primeiros dias é recomendado que se auxilie a sua alimentação, depositando a ração sobre jornais ou papelões. Isto permite que todas as aves tenham acesso ao alimento, pois se for depositado nos comedouros, haverá disputa pelo alimento e pelo espaço. Isso faz com que alguns pintos entrem nos comedouros, ali se instalando, não permitindo a alimentação dos demais. Como a ração está colocada onde as aves pisam, tem o inconveniente de se misturarem com as fezes dos próprios pintos, favorecendo a proliferação de doenças, principalmente a coccidiose. Assim é necessário que haja limpeza constante do ambiente e reposição de nova ração.

O acima exposto evidencia que são necessárias revisões ou até a permanência constante do tratador no aviário para verificar as condições do ambiente, disponibilidade de ração e água (ou possíveis vazamentos). Pois o desperdício ou a falta de ração tem impacto no resultado final da atividade do produtor. Deixa-se de converter ração em peso vivo de aves, sendo este item realmente o de maior consideração nos resultados finais pela agroindústria, e ainda considerando que o índice de conversão é o melhor nesta fase comparado aos demais.

Já a água não pode faltar nunca no aviário. Sua disponibilidade e sua condição de sanidade é parte fundamental para obter um bom índice de conversão. Recomenda-se que a água utilizada seja de poços artesianos, pois apresenta melhores

condições potáveis (Englert, 1998). Se não for possível utilizar a água de artesianos, pode-se utilizar águas de fontes naturais ou águas correntes, que necessitam de instalações de purificação e de tratamento com cloro.

A água é essencial no aviário, mas somente na quantidade certa e nos locais determinados, ou seja, nos bebedouros, nebulizadores ou pulverizadores. Os vazamentos de água devem ser rigorosamente evitados. Além de alagar a cama do aviário e provocar a formação de crostas, aumentam a umidade interna do aviário. Portanto as partes alagadas devem ser removidas e substituídas por material novo, o que implica em custos adicionais, além da mão-de-obra que não será remunerada dentro do processo produtivo. Mas o que causa os maiores danos é o excesso de umidade, que é um fator predisponente de doenças respiratórias, muito comuns na produção avícola. Como em qualquer doença, as aves diminuem sua alimentação, não aproveitam a ração para realizar conversão e conseqüentemente não chegam ao peso ideal no final do processo produtivo com a quantidade de ração consumida.

As áreas reservadas aos pintos (círculos de proteção) são aumentadas de acordo com o crescimento das aves e de acordo com a temperatura externa, de forma gradativa, observando sempre a movimentação das aves, principalmente em função da busca ou rejeição do calor. Por volta do décimo dia as aves já ocupam parte significativa do aviário. E a partir do décimo quinto até o vigésimo, sempre dependendo das condições de temperatura ou estações do ano, as aves passarão a ocupar de forma definitiva todo o espaço do aviário.

3.1.2.2 Produção: Procedimentos, Atividades e Cuidados

Para a eficiente produção e um bom índice de conversão, as aves precisam se alimentar, ter um ambiente confortável e repousar. Qualquer perturbação nas imediações do aviário pode comprometer algumas gramas de seu peso final. Pois a agitação dentro do aviário promove correrias das aves, aumento de estresse, o que implica gastos em energia ou redução na alimentação.

Portanto, é recomendado que somente pessoas experientes façam o trabalho dentro do aviário, pois já conhecem a atividade e os procedimentos, trabalhando de maneira a não assustar as aves e também percebem os sinais de alguma alteração no ambiente do aviário, como doenças, diminuição do consumo alimentar, temperaturas inadequadas, mau funcionamento de algum equipamento ou vazamentos.

Das atividades operacionais e gerenciais dentro do aviário que merecem uma atenção especial, pode-se citar: a limpeza dos bebedouros e troca da água, a reposição e controle da ração, a vacinação nos períodos determinados, o aquecimento do ambiente, a regulagem da temperatura e aeração para retirada do excesso de poeira e cheiro de amônia.

A limpeza e disponibilidade da água são essenciais para o desenvolvimento das aves, por isso nenhuma ave deve estar a mais de 2 m de um bebedouro (Lana, 2000). Devido a grande importância da água, é recomendado que toda vez que se passar pelo aviário, deve ser incluída a verificação deste item.

É necessária a troca diária da água nos bebedouros pendulares, pois o frango ainda preserva o hábito de ciscar a cama, revolvendo partículas deste material para dentro dos bebedouros. Além disso, a ave tem o hábito de se alimentar e logo em seguida buscar água, indo assim do comedouro para o bebedouro. Após ter ingerido a ração trás no bico restos sólidos do alimento, que caem nos bebedouros. Algumas horas após, estas partículas sólidas da cama e da comida começam o processo de fermentação, modificando as condições da água, e ainda ocorre a proliferação de germes inespecíficos, que causam transtornos digestivos (Ferreira, 1993). Além disso, torna-se turva, exala um odor desagradável, o que diminui a palatabilidade e conseqüente redução do consumo por parte das aves. Além da troca diária é recomendado que os bebedouros também sejam lavados com uma esponja, pois as partículas menores e as decomposições se fixam nas paredes dos bebedouros, acelerando os processos de fermentação. Os criadores mais cuidadosos, principalmente nos primeiros 15 dias, trocam a água duas vezes por dia e lavam os bebedouros diariamente, o que deixa a água em boas condições de consumo.

Para evitar os transtornos acima expostos, é aconselhado que a altura dos bebedouros esteja regulada de acordo com o crescimento das aves. Para facilitar o acesso e dificultar a deposição de partículas sólidas é recomendado que o bebedouro esteja sempre na altura das asas do frango. Isto ainda permite menores desperdícios de água e diminuição da umidade da cama, que formarão as crostas, tão indesejáveis. Estas aumentam a contaminação bacteriana e causam traumatismos nos joelhos e peitos do frango, proporcionando condenações na agroindústria. Por isso, à medida que aumentam as exigências de qualidade de carcaça da indústria de abate, e principalmente, de melhor qualidade de carne do mercado consumidor, os bebedouros do tipo *nipple* se tornam mais atrativos, mesmo com custo inicial mais elevado.

A água tem uma importante função metabólica enquanto a ração tem uma importância econômica. Por isso o controle da ração deveria ocupar o lugar de maior destaque na estratégia de produção. É responsável por aproximadamente 70% dos custos da atividade do produtor integrado de aves e sendo de boa qualidade, é o maior responsável pelo índice de conversão (Lana, 2000; Carvalho Jr., 1996). Portanto é fundamental ter todos os cuidados para a ração ser consumida pelas aves e não ser desperdiçada ou perdida pelo aviário. Pois toda ração que cair fora dos comedouros não é mais consumida pelas aves.

Mesmo no sistema de alimentação automatizado, existem tarefas importantes a serem efetuadas. A regulação da quantidade de ração disponível em cada comedouro é importante. Deve estar regulada para que o frango obtenha o alimento com facilidade, mas que ao mesmo tempo não ocorra desperdício para fora do recipiente. Mesmo que a cama seja destinada à ração de bovinos, não se justifica, economicamente, estes desperdícios. Ainda que o sistema seja automatizado, há produtores que fazem o controle permanente das quantidades dispensadas, do funcionamento dos equipamentos para ter certeza que o alimento chegue na quantidade desejada em todos os lugares do aviário, permitindo um desenvolvimento uniforme de todas as aves.

A ração tem composição nutricional diferente de acordo com a idade da ave. Cada indústria tem seu plano de alimentação definido. Algumas trabalham com 4 tipos de ração e outras com 5 tipos. Na primeira fase de vida dos pintos, se usa a ração *inicial* que contém os ingredientes nutricionais exigidos para esta fase, além de medicações ou vermífugos necessários. Depois de alguns dias se passa para rações com outras formulações, passando de um tipo para outro a cada semana ou a cada 10 dias de acordo com a disponibilidade de armazenamento dos silos. Algumas indústrias denominam seus tipos de ração em inicial, C2, C3, C4 e C5. O último tipo, o C5, que é administrado nos 4 ou 5 dias antes do abate, deve ser uma ração livre de medicamentos ou vermífugos, pois neste período de tempo o metabolismo das aves eliminaria todos os resíduos indesejáveis para que a carne possa ser consumida sem problemas. Este tipo de ração, como muitos poderiam pensar, não é para diminuir a concentração de hormônios, haja vista que a prática do uso de hormônios não é usada na produção de frangos no Brasil. Isto comprometeria as características do produto e inviabilizaria a exportação para mercados exigentes, principalmente o europeu e o japonês (Penz Jr., 2000).

Mas as formulações da ração não são uma preocupação do produtor. Este somente deve estar atento para pedir a reposição da ração quando o silo estiver vazio. O tipo de ração a ser fornecido ao produtor é determinado pelos sistemas informacionais da agroindústria, pois ela forneceu o pinto, e conhece, portanto, todos os dados a respeito do estágio de desenvolvimento das aves. Obviamente que o produtor deve ter o cuidado de não ficar sem a ração, mesmo que seja por algumas horas, pois estaria deixando de converter alguns quilos de ração em quilos de peso vivo de frangos.

Para que as aves possam aproveitar bem toda a ração ingerida necessitam de um ambiente confortável, principalmente de temperatura adequada. Aconselha-se que o produtor esteja atento para manter a temperatura perto da faixa de neutralidade térmica, conforme Tabela 1, onde a ave tem a capacidade de fazer a auto-regulagem da temperatura corporal. Fora destes parâmetros, portanto temperaturas muito acima e muito abaixo, as aves necessitarão de gastos em energia para dissipar ou manter o calor (Ferreira, 1993). Em casos extremos de frio ou de calor poderá ocorrer alta mortalidade, fora de qualquer padrão aceitável, sempre indesejável, principalmente nos últimos dias antes do abate.

Tabela 1 – Temperatura para frangos de corte.

Idade (dias)	Temperatura °C
1-7	32
8-14	29
15-21	26
22-28	23
29-45	20

FONTE: Adaptação de Lana (2000).

Tendo em vista que a variação da temperatura local é muito grande, de 0 a 40 °C, o controle da temperatura interna do aviário é um fator importante nos resultados da atividade. E ainda considerando que os frangos têm um crescimento muito acelerado, o que os torna mais sensíveis às variações muito grandes no seu ambiente.

Analisando as temperaturas da tabela acima pode-se constatar que existe a necessidade de acompanhamento constante para adequar a temperatura perante as oscilações que ocorrem. Ou seja, alguém deverá estar sempre nas proximidades do aviário, exigindo

praticamente uma dedicação integral. Conhecendo as temperaturas da região onde está instalado o aviário, é provável que em certas épocas do ano, o aquecimento artificial poderá se prolongar até 20 ou 25 dias. E em outras épocas, de maior calor, certamente só será necessário à noite.

Mas a questão se torna crítica principalmente nas altas temperaturas do verão, haja vista que a temperatura de neutralidade térmica é decrescente com a idade do frango. Portanto as temperaturas do verão prejudicam de sobremaneira os frangos nos estágios mais próximos do abate, onde a mortalidade apresenta altos prejuízos pois já foram consumidas grandes quantidades de ração.

Por isso é necessário que o aviário esteja equipado com bom sistema de resfriamento. As cortinas, juntamente com os ventiladores, aspersores e nebulizadores desempenham esta função. Num aviário de 1200 m² são usados 6 a 8 ventiladores para provocar a circulação do ar. Um número muito ajustado, que pode ser insuficiente nos dias mais quentes. Estes ventiladores são auxiliados pelos “chuveirinhos”, que pulverizam água sobre o telhado do aviário. Tendo a água temperatura mais baixa que a do ambiente, ajuda a baixar a temperatura interna. Estes dois equipamentos atuando em conjunto conseguem baixar em até 5 C° a temperatura. Isto evita a mortalidade de grande número de aves. Pois já se registrou mortalidades onde produtores perderem de 6 a 8% dos frangos em 1 ou 2 dias, com 40 dias de idade, quando se sabe que o abate ocorre ao 45 dias. Praticamente inviabilizou o resultado daquele lote. A mão-de-obra ficou sem a remuneração devida, além do desgaste dos equipamentos.

A vacinação contra doenças não é uma tarefa muito difícil, mas não pode ser negligenciada ou esquecida. As vacinas que o produtor precisa administrar são adicionadas a água. É uma tarefa única em cada lote de frango, conforme recomendação técnica da agroindústria.

O frango de corte é abatido em média aos 45 dias de idade. É transportado em caixas que acondicionam 15 aves. Durante o carregamento é importante que os frangos não sejam machucados ou “amassados” pelas mãos dos carregadores. Isto causa problemas nas carcaças das aves, ocasionando perdas de partes, principalmente coxas, além de baixar a qualidade da carne que será oferecida ao consumidor final.

Os frangos abatidos aos 45 dias apresentam um peso médio aproximado de 2.300 gramas, sendo que os lotes de machos têm um peso médio superior aos lotes de fêmeas. O índice de conversão está próximo de 1,90 (1 kg de frango para cada 1,90 kg de ração). Assim um aviário com 12.000 aves consome aproximadamente 50.000 kg de ração.

3.1.2.3 Controle e Gerenciamento da Produção de Frangos

O gerenciamento das atividades desempenhadas pelo produtor integrado de aves é bastante incipiente. Ele não tem a plena consciência de que existem atividades e recursos importantes, fundamentais a serem gerenciadas para a obtenção de resultados superiores. Acredita que a agroindústria deve estabelecer os procedimentos e que estes devem ser seguidos como os mais recomendados ou únicos para alcançar os resultados possíveis. Isto ocorre em função de o produtor receber os insumos e entregar o seu produto para a mesma empresa. Não possui muito poder de negociação em suas variáveis de produção e praticamente nenhum poder de barganha nos preços dos insumos e no preço da ave entregue ao frigorífico.

Com poucas possibilidades de barganha, resta administrar os custos de sua unidade produtiva. E para gerenciar custos é necessário que se use alguma ferramenta de controle, pelo menos uma planilha de anotações. Apesar destas contingências, o consumo dos insumos mais caros são passíveis de serem administrados. E seguramente o insumo de maior importância, principalmente pela grande quantidade consumida, é a ração, que necessita de um monitoramento constante para que não falte e, principalmente, para que não seja desperdiçada. O custo da mão-de-obra é largamente compensado, pois a questão central de produção de frangos de corte é converter menos quilos de ração em mais quilos de peso vivo de aves.

O gerenciamento da atividade também requer uma rotina periódica de manutenção dos equipamentos. Os comedouros precisam estar regulados, limpos e em perfeito funcionamento pelos motivos já expostos. Já o controle do fornecimento da água requer controle ainda mais intenso, não pelo custo da água em si, que ainda é um insumo acessível e barato, mas pelas consequências que sua má administração pode causar. A falta causa baixa do consumo alimentar, estresse e doenças, ou até mortes se ocorrer nos dias de maior calor, o que representa impacto negativo direto nos resultados. Da mesma forma, os

vazamento e alagamentos causam doenças, custos em remédios e em mão-de-obra suplementar para remoção da cama nas partes atingidas.

Devido aos controles sanitários rígidos exigidos pela agroindústria, é muito difícil que ocorram doenças mais graves nos aviários que possam comprometer todo o resultado. No entanto, ainda ocorrem doenças mais brandas, principalmente as doenças respiratórias. Nestes casos é necessário aplicar a medicação adequada e no momento certo ou ainda chamar a assistência veterinária no momento oportuno, para aplicação da medicação ou orientação.

O abate é determinado pela agroindústria de acordo com seu processo de industrialização, não cabendo qualquer interferência por parte do produtor na data indicada pela primeira. Esta data já está decidida mesmo antes da entrega do pinto de um dia.

3.2 O Setor do Frango de Corte

As principais características do setor de produção do frango de corte no cenário brasileiro, do Rio Grande do Sul, da região do Vale do Taquari e especificamente da agroindústria que serviu de base para a presente pesquisa são descritas a seguir.

3.2.1 Cenário Nacional e o Mercado do Frango Brasileiro

O setor da produção do frango de corte no Brasil, com sistemas tecnológicos de industrialização e produção através do sistema de integração, começou na década de 60, por iniciativa da empresa Sadia S.A. Antes desta época a avicultura era exercida de forma tradicional ou por empresas que atuavam nas diversas etapas do processo de forma independente. A partir do pioneirismo desta empresa os modelos de produção se transformaram profundamente. Da forma de produção independente se caminhou para a forma integrada, consolidada nas décadas de 70 e 80. E hoje o país possui plantas industriais comparadas às melhores do mundo. No entanto, na parte de produção, nem todos os produtores ainda chegaram a estes níveis de produtividade.

Hoje o Brasil é o segundo maior país produtor de frangos de corte do mundo, superado somente pelos Estados Unidos, e seguido pelos seguintes países: China, México, França e Japão. A Tabela 2, a seguir, apresenta a produção brasileira nos últimos 5 anos, comparados com outros 3 países e a União Européia(UE).

Tabela 2 – Produção mundial de frangos de corte, 1996-2000.

Produção Mundial (mil t)					
	1996	1997	1998	1999	2000
EUA	11.850	12.266	12.525	13.366	13.974
Brasil	4.052	4.461	4.875	5.526	5.976
China	5.000	5.200	5.350	5.500	5.675
UE	6.343	6.444	6.652	6.623	6.447
México	1.478	1.493	1.587	1.680	1.890
Mundo	47.642	50.372	52.661	55.471	56.877

FONTE: ABEF (1º trimestre/2001).

Os números acima indicam que a avicultura de corte no Brasil teve um crescimento de 47,48% nos últimos 5 anos, enquanto a dos Estados Unidos cresceu somente 17,92% e a produção mundial 19,38%. Além disso, o Brasil e o México, têm acentuado seu crescimento de 1999 para 2000, enquanto a União Européia, diminuiu sua produção. Isto indica que a avicultura brasileira vive um bom momento, e existem possibilidades de expandir ainda mais os negócios da carne de frango, devido aos surtos de febre aftosa e do mal da vaca louca na Europa. As maiores empresas produtoras brasileiras constam no Anexo 3 e as maiores exportadoras no Anexo 4.

O Brasil também é o segundo maior exportador de carnes de frango, também só superado pelos Estados Unidos, conforme Tabela 3, que apresenta os números dos 5 maiores exportadores nos últimos 5 anos

Tabela 3 – Maiores exportadores mundiais de carne de frango, 1996-2000.

Maiores Exportadores (mil t)					
	1996	1997	1998	1999	2000
EUA	2.005	2.116	2.120	2.151	2.190
Brasil	569	650	612	770	906

Hong Kong	544	557	572	735	885
China	351	350	345	380	430
França	344	321	373	360	350

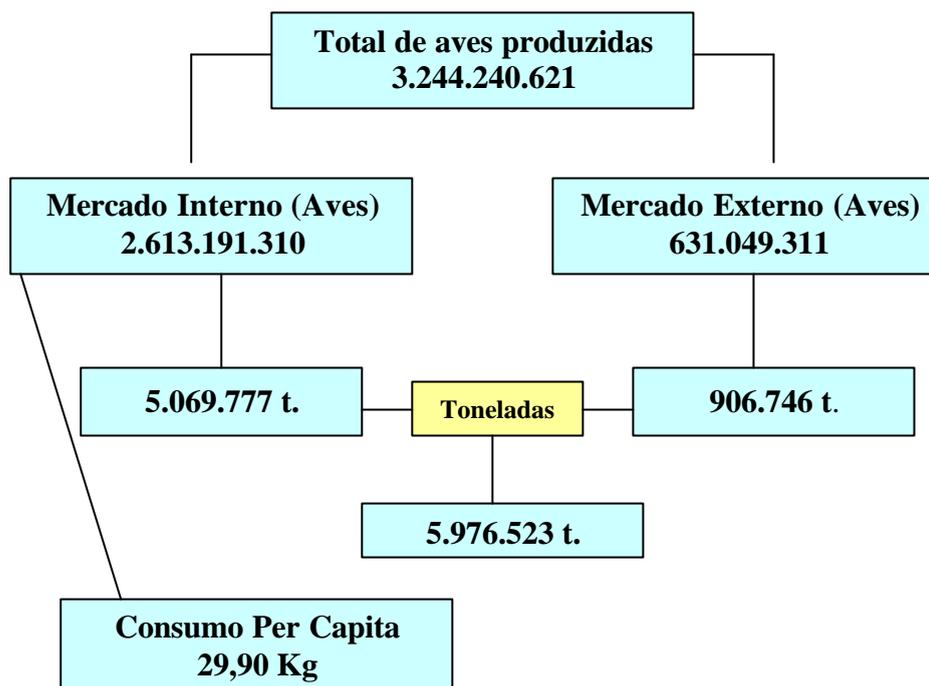
FONTE: ABEF (1º trimestre/2001).

Para as exportações os números também são favoráveis ao Brasil, pois estas cresceram 57,22% no período de 5 anos, superando o índice de crescimento da produção, mas ainda bastante distante dos números do Estados Unidos, que tem uma posição consolidada como fornecedores de carnes de frango. Hong Kong aparece logo em seguida, mas 90% de seu volume são resultantes de re-exportações. Isto coloca o Brasil como grande produtor e ao mesmo tempo grande exportador.

Os principais compradores do frango brasileiro estão no Oriente Médio, na Ásia e na Europa. Os principais países compradores são a Arábia Saudita, Hong Kong, Japão, Kuwait, Emirados Árabes, Alemanha, Países Baixos e Cingapura.

Da produção brasileira de 5,97 milhões de toneladas em 2000, cinco foram destinadas ao mercado interno, o que representa 84,82% da produção, fazendo com que o consumo per capita continuasse crescendo, atingindo 29,9 kg em 2000 (Figura 3).

A distribuição geográfica da produção de frango está totalmente concentrada nas regiões sul e sudeste, com perspectivas de avançar para o centro-oeste. Vários fatores contribuem para esta concentração, mas dois são essenciais: a proximidade dos grandes centros consumidores e grande quantidade de grãos produzida nestas regiões. Atualmente os estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo são responsáveis por aproximadamente dois terços da produção nacional. E os três primeiros estados contribuem com 97,2% das exportações (ABEF, 2001), sendo a metade de Santa Catarina, o maior exportador.



Fonte: ABEF (1º trimestre/2001).

Figura 3 – Produção brasileira de aves em 2000.

Nos estados do sul a produção de frangos funciona, em sua quase totalidade, sob a forma integrada. De acordo com Lana (2000), o estado de São Paulo ainda tem 25% de seus produtores atuando de forma independente. “Entretanto há uma clara tendência na redução do número de abatedouros, seja pela venda destes às indústrias maiores, seja pela associação de várias pequenas”. Por isso está ocorrendo uma concentração de agroindústrias, portanto uma diminuição das oportunidades de comercialização e barganha por parte dos produtores, o que inviabiliza a produção independente.

O modelo de integração também está sendo levado para o centro-oeste. Nesta região as perspectivas de produção de frango são as melhores, segundo Lana (2000), em razão da grande oferta de grãos e da proximidade com o Pacífico. Mas as grandes integrações ainda não têm uma resposta para a relação insumo-mercado, ou seja, se é mais barato produzir perto dos insumos ou perto do mercado consumidor. Também existem ainda carências de infra-estrutura como energia elétrica, rodovias, além de mão-de-obra qualificada para conduzirem os estabelecimentos integrados.

É importante ressaltar que a cadeia produtiva do frango possui uma forte inter-relação com as cadeias produtivas de milho e soja. Foram consumidas no ano de 2000, na formulação de ração para aves, o equivalente a 11,3 milhões de toneladas de milho e 4,1 milhões de toneladas de farelos de soja (ABEF, 2001).

3.2.2 A Produção de Frango no Rio Grande do Sul

A avicultura de corte do Estado do Rio Grande do Sul acompanha as características da região sul do Brasil. O sistema de integração do produtor à agroindústria é o modelo vigente. Possui um parque agroindustrial tecnologicamente bem desenvolvido, similar aos modelos adotados nos Estados de Santa Catarina e do Paraná, considerados os melhores do país. Segundo Lana (2000), os processos de produção de frango, os índices de produtividade, as instalações industriais da região sul do país podem ser comparados aos melhores índices da Europa e dos Estados Unidos. Além disso, há inúmeras vantagens, como clima, mão-de-obra, mercado, entre outras. A partir destas informações, pode-se concluir que no Estado do Rio Grande do Sul a produção de frangos de corte tem práticas tecnológicas de ponta e com competitividade de nível internacional.

A avicultura gaúcha é responsável pela integração de aproximadamente 8.000 produtores. Estes produtores desenvolvem suas atividades em mini e pequenas propriedades, com área média de 10 ha. Além disso, é responsável por 38.000 empregos diretos, portanto também com uma responsabilidade social relevante (ASGAV, 2001).

A produção no Estado vem apresentando um crescimento constante nos últimos 10 anos. De 1991 a 2000 apresentou um crescimento de 150% no número de aves abatidas, conforme Tabela 4 na página seguinte. Mesmo sendo o terceiro maior produtor nacional, atrás do Paraná e Santa Catarina, a participação na produção nacional também apresentou um bom incremento neste período. As maiores indústrias de abate de frango do Estado constam no Anexo 5.

Os abates do ano de 2000 representaram 872 mil toneladas de carne, sendo que 75,4% são destinados ao mercado interno e 24,6% às exportações. As exportações gaúchas representam 23,7% das exportações brasileiras (ABEF, 2001).

A tabela a seguir apresenta a produção do Estado nos últimos 10 anos.

Tabela 4 – Abate de aves no Rio Grande do Sul, 1991-2000.

Rio Grande do Sul – 10 Anos de Produção – Abate de Frangos		
Ano	Aves Abatidas c/SIF	Participação % - Brasil
1991	202.387.501	11,36
1992	252.666.736	13,09
1993	267.367.000	13,49
1994	305.428.173	14,19
1995	338.410.451	13,32
1996	380.175.695	14,74
1997	422.707.138	14,91
1998	430.983.844	15,16
1999	485.169.951	15,56
2000	505.946.942	15,60

FONTE: ABEF (fev/2001).

Na distribuição geográfica, a produção de frangos apresenta 4 pólos de concentração (Anexo 7). A maior região produtora é a região do Vale do Caí, com centralização das atividades no município de Montenegro.

O segundo pólo está localizado na região do Vale do Taquari, centralizando as atividades industriais em Lajeado. Faz parte desta região o município de Nova Bréscia, que concentra o maior número de produtores de frangos do Estado. Além deste município, Boa Vista do Sul e Progresso, respectivamente segundo e quinto maiores produtores do Estado, se relacionam com as agroindústrias da região. E ainda das 4 maiores agroindústrias, 3 delas possuem produtores nestes municípios.

As outras duas regiões estão na serra, com concentrações industriais e de produtores no eixo Caxias do Sul-Garibaldi e no planalto médio, entre os municípios de Passo Fundo e Erechim. É importante ressaltar que esta última região também é uma grande produtora de grãos, haja vista que foram consumidos no ano de 1999 o equivalente a 2,16

milhões de toneladas de milho e 750 mil toneladas de farelo de soja na produção avícola do Estado do Rio Grande do Sul (ASGAV, 2001).

3.2.3 Cenário Regional

Na região do Vale do Taquari estão concentradas as atividades de duas grandes agroindústrias, Avipal e Minuano (Anexo 5 e 7), além da atuação da Frangosul com diversos produtores integrados. Juntamente com a região serrana, a região do Vale do Taquari foi pioneira na produção de aves, portanto possuindo atualmente larga tradição e experiência na atividade. É parte integrante da arrecadação em vários municípios, sendo que em alguns é a atividade referencial (Anexo 2).

Os produtores estão integrados às agroindústrias. São agricultores ou proprietários de pequenas áreas de terra que buscam alternativas para aumentarem sua renda, permanecendo assim no meio rural. Portanto, acontece nas mesmas condições e características apresentadas nos demais Estados da região sul do Brasil. As tecnologias são similares e a atividade de produção acontece nos minifúndios.

3.2.4 A Agroindústria e Seus Integrados

A seguir serão apresentados dados da agroindústria Avipal S.A. e de seus produtores integrados que serviram de base para a coleta de dados e suas análises.

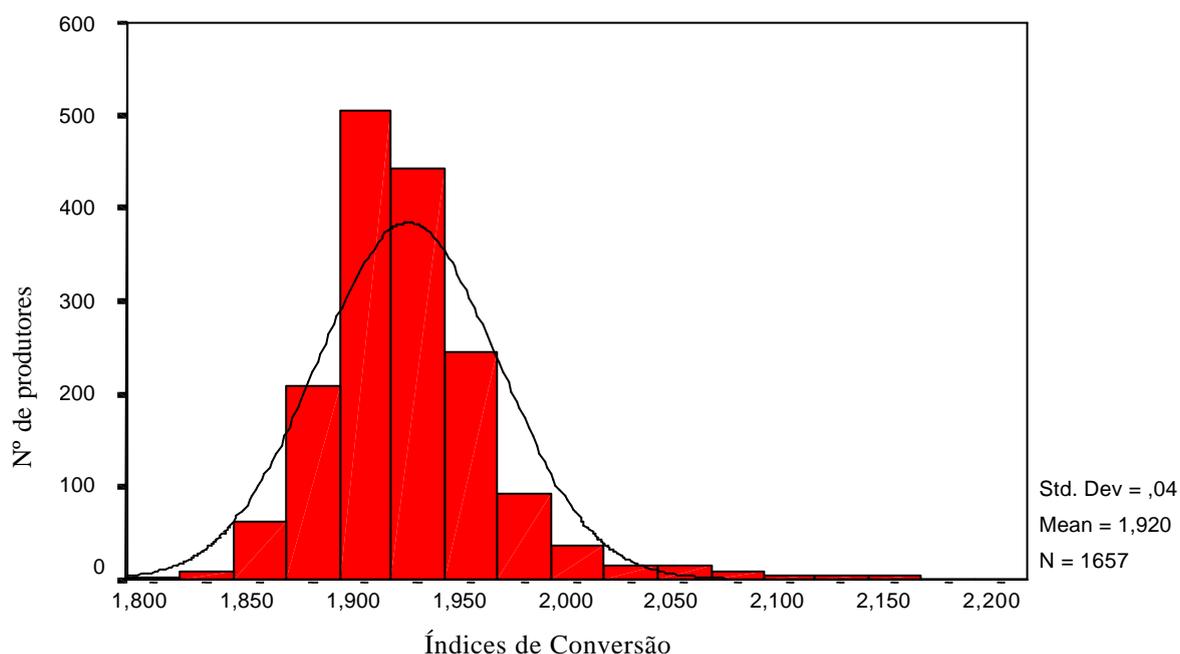
A Avipal S.A. é a segunda maior empresa avícola no ranking do Estado do Rio Grande do Sul (ASGAV, 2001). Tem abatedouro de aves na cidade de Lajeado, onde concentra a maioria dos abates (78%) e outro na cidade de Porto Alegre. Possui aproximadamente 1.650 produtores integrados (dez/2000), localizados principalmente na região do Vale do Taquari, alguns nos municípios limítrofes, que canalizam sua produção para a unidade industrial de Lajeado.

Uma pequena proporção dos produtores está localizados na região da Serra e no Vale do Caí. Como a maior empresa do setor no Estado também possui integrados na região do Vale do Taquari, embora suas unidades industriais estejam instaladas em Montenegro e Caxias do Sul, por questões de logística, está havendo uma “troca” de produtores integrados. Para não ficarem sem o processo de integração, como aconteceu em outras regiões, também é interessante para o produtor se desvincular da empresa que possui as

unidades industriais mais distantes para se vincular à empresa mais próxima. A questão logística, além de considerar o transporte das aves para o abate, também considera o transporte da ração e toda a infraestrutura da assistência técnica.

A seguir serão apresentados alguns dados a respeito dos produtores integrados, como índice de conversão, índice de mortalidade e remuneração por ave entregue ao abatedouro. Estes dados serviram para estratificação da população para obtenção das amostras a serem pesquisadas.

A Figura 4 apresenta os índices de conversão realizados pelos 1657 produtores integrados da Avipal S.A. A conversão alimentar é determinada pelo total de quilos de ração consumida dividido pelo total de quilos de frangos vivos produzidos. Segundo Englert (1998), a conversão alimentar é um dos dados mais valiosos disponíveis para o produtor, pois indica se o manejo é o mais adequado ou se estão ocorrendo desperdícios.

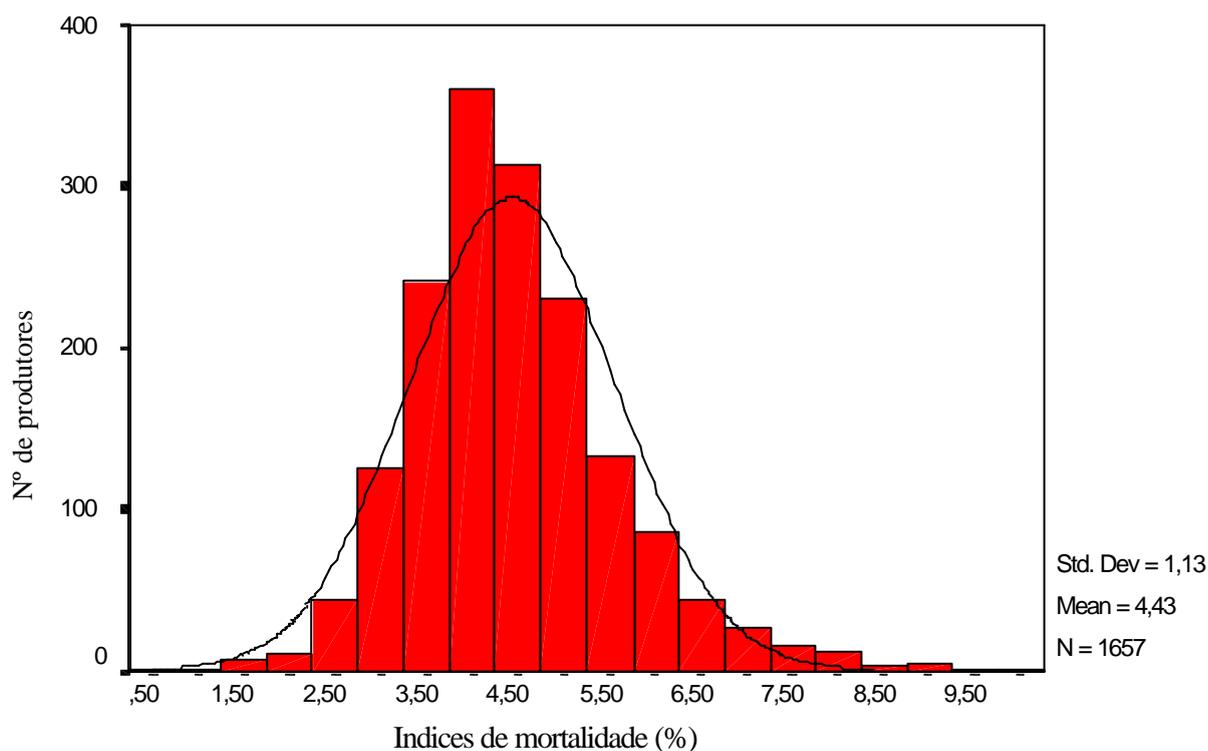


Fonte: Elaborada a partir de dados da Avipal S.A – Dez/2000.

Figura 4 – Índices de conversão – média dos últimos 5 anos

O índice de cada produtor é a média de todos os lotes entregues nos últimos 5 anos. Para os integrados que ainda não têm 5 anos de integração o índice é referente à média de seu tempo de participação. Pelos números acima, podemos verificar que o índice médio de

conversão está situado em 1,92, com um desvio padrão de 0,04. Cada quilo de frango produzido consumiu 1,92 quilos de ração. Portanto, uma grande parcela dos produtores está acima do que seria recomendável. Conforme Ferreira (1993), os frangos com boa conversão deveriam apresentar, entre a sexta e sétima semana, quando os produtores entregam a sua produção, um índice de 1,89. No entanto, também existem vários produtores com índices de conversão abaixo de 1,89, conforme demonstra a Figura 4. Utilizando-se os dados do diagrama de freqüência da Figura 4, constata-se que 16,5% ou aproximadamente 270 produtores conseguem excelentes resultados no processo de conversão, ou seja, índices abaixo de 1,88 (média menos um desvio-padrão). E, por outro lado, o mesmo número tem resultados insatisfatórios com índices bastante longe do ideal, ou seja, acima de 1,96 (a média mais um desvio-padrão).



Fonte: Elaborada a partir de dados da Avipal S.A – Dez/2000.

Figura 5 – Índices de mortalidade – média dos últimos 5 anos

O índice de mortalidade (Figura 5) também é um bom indicador para o produtor gerenciar sua atividade e obter os melhores resultados. Uma mortalidade de até 3% em frangos de corte pode ser considerada absolutamente normal, mas deve ser um sinal de alerta quando ultrapassar estes valores (Englert, 1998), requerendo ações para a correção do

problema, com o agravante de que quanto mais próximo do abate, maior será o prejuízo no resultado final.

A Figura 5 mostra que a média de mortalidade está bastante acima de 3%. Somente poucos produtores mantêm sua média abaixo daquilo que seria como naturalmente aceitável. Mas somente pelos números apresentados acima não é possível afirmar que a média de mortalidade de 4,43% compromete os resultados do negócio. Seria necessário também averiguar a época em que ocorre, pois se acontecer nos dois ou três dias iniciais, seria aceitável como normal. Já os índices superiores a 6%, o dobro do normal, certamente comprometem os resultados finais, denunciando práticas de manejo incorretas ou sérios problemas sanitários.

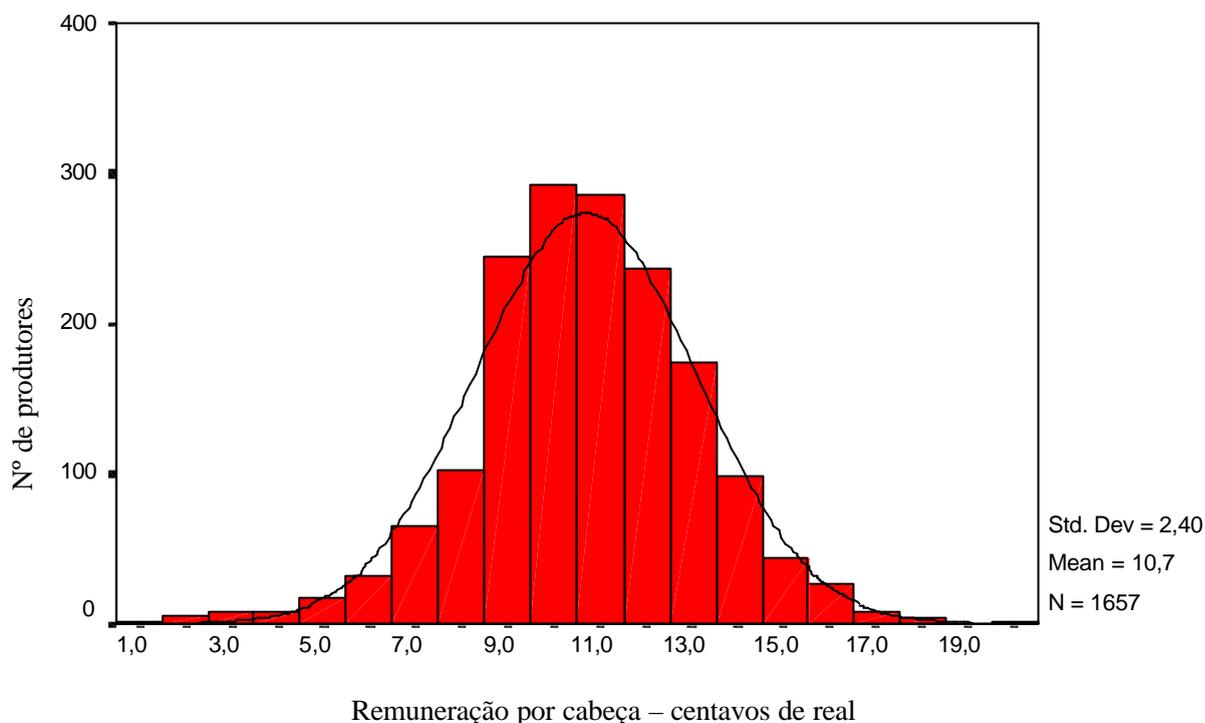
Os índices acima são muito importantes, tanto para a indústria quanto para os produtores. Mas o que realmente determina o sucesso da atividade é a taxa de remuneração ou o valor de pagamento por cabeça produzida. A remuneração tem forte correlação com o índice de conversão e a taxa de mortalidade (observar gráficos no Anexo 8, que apresenta a remuneração juntamente com as linhas de tendência dos outros dois índices).

O valor de remuneração é resultante do fator ou índice de eficiência de produção. Neste fator são considerados o número inicial de pintos, ração consumida, número de frangos retirados, peso vivo do lote e idade média (dias) das aves (Lana, 2000; Englert, 1998).

A Figura 6 apresenta os valores pagos aos produtores, sendo a média de R\$ 0,107 (10,7 centavos de real) por cabeça de frango produzida. No entanto há uma variação muito grande, oscilando entre R\$ 0,01 e R\$ 0,19. É importante ressaltar que os números representam a média dos últimos cinco anos do produtor. Assim, quem está com uma média de R\$ 0,01 certamente está se descapitalizando fortemente, pois segundo dados da agroindústria, estima-se que o custo de produção para o produtor seja de R\$ 0,06 por ave produzida, podendo variar de acordo com as cotações dos principais insumos e obviamente por variações no mercado consumidor.

Sendo a média a dos últimos cinco anos, cada produtor se mantém dentro de uma faixa de remuneração, ou seja, quem sempre obtém bons resultados, não mudará de posição se fizer um lote de aves com mau resultado financeiro, pois outros 20 a 25 lotes asseguram uma boa média. Segundo observações da indústria, os bons produtores geralmente

são os mesmos ao longo do tempo. No entanto, a grande maioria gravita em torno da média ao longo do tempo e os demais, geralmente também os mesmos, sempre apresentam os piores resultados.



Fonte: Elaborada a partir de dados da Avipal S.A – Dez/2000.

Figura 6 - Remuneração por ave produzida – média dos últimos 5 anos

Existem três grupos tradicionais e históricos bem definidos para a agroindústria. Os bons produtores apresentam remunerações médias superiores a R\$ 0,14 por ave produzida. Fazem parte da “cabeça” na relação geral dos produtores. Já os que possuem médias entre R\$ 0,14 e R\$ 0,08 por ave produzida constituem “corpo” da relação. Por fim os que não alcançam média de R\$ 0,08 por ave fazem parte da “cauda”, ou “cola”, da relação de produtores. É importante notar que estes grupos foram definidos sem considerar a média de remuneração e o desvio-padrão, pois não estão equidistantes da mesma.

Os dados de dezembro de 2000 indicavam que 129 produtores estavam no primeiro grupo (cabeça - 7,8%), 1.346 faziam parte do segundo grupo (corpo - 82,9%) e 182 integravam o terceiro (cola - 9,3%).

O primeiro grupo (cabeça) e o terceiro grupo (cola) acima serviram de base para a pesquisa de estudo. Os métodos e procedimentos utilizados serão apresentados no próximo capítulo.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Para atingir os fins propostos nos objetivos do presente trabalho, que é identificar características e competências distintivas dos produtores de aves no Vale do Taquari, foi realizada uma pesquisa de campo com levantamento dos dados primários, através de um questionário, auxiliado pelas informações da agroindústria integradora dos produtores. A pesquisa realizada é classificada como descritiva com levantamentos amostrais para a verificação da presença ou ausência de características e a frequência com que estas características aparecem. A pesquisa descritiva expõe o processo em estudo (Mattar, 1997), podendo mostrar vários segmentos ou perfis. E ainda pode demonstrar correlações entre as variáveis analisadas, para a realização de comparativos e conclusões.

A pesquisa realizada teve quatro etapas. Primeiramente foi elaborado um questionário para a obtenção dos dados primários junto aos produtores. Foi aperfeiçoado através de um teste piloto, consultando a área técnica da agroindústria e aplicando-o a três produtores. A seguir foi determinado o tamanho da amostra que contemplasse o objetivo proposto e em função dos limitantes para sua realização. Depois foi realizada a coleta de dados e finalmente sua análise que permitiu elaborar as conclusões e os resultados apresentados.

A primeira etapa, realizada em novembro de 2000, teve o objetivo de qualificar a entrevista e melhorar a compreensão do instrumento de coleta de dados, o questionário. Foram realizadas três entrevistas com produtores, para verificar se havia uma boa compreensão do instrumento para facilitar as entrevistas. O questionário também foi submetido à apreciação do setor técnico da empresa para verificar se as questões eram adequadas tecnicamente e se tinham importância nas atividades do produtor. Foram consultados dois técnicos de campo, dois veterinários e um supervisor da área de fomento.

Percebeu-se que algumas questões deveriam ser formuladas de maneira diferente e usando termos mais usuais no meio dos produtores. Percebeu-se ainda que outros dois aspectos de grande importância deveriam ser considerados no questionário: o estado de conservação do cortinado do aviário e a apresentação geral dos arredores do aviário, por

serem fatores importantes no manejo da produção. Por isto foram inseridas estas duas questões para levantamento de mais informações.

O questionário (Anexo 1) foi composto por 61 questões, contendo questões fechadas, abertas, numéricas, de resposta única ou múltipla, e ainda questões que permitissem manifestar posicionamentos, opiniões e convicções. Com o intuito de atender aos objetivos específicos, dividiu-se o questionário em cinco seções, sendo que a primeira seção busca identificar os dados pessoais. A segunda, a terceira e a quarta seção buscam identificar as dimensões ou competências tecnológica, operacional e gerencial da atividade avícola. E a quinta seção permite a livre manifestação do produtor para opinar sobre a atividade e seus resultados financeiros, ou outras manifestações.

A amostragem utilizada na pesquisa foi do tipo não probabilística por julgamento (ou intencional), utilizando apenas dois estratos de toda a população, conforme definições a seguir. Segundo Mattar (1997), a razão do uso da amostra não probabilística é que o propósito principal da pesquisa não é precisamente a definição de parâmetros para toda a população ou generalizá-la, mas comparar duas partes previamente conhecidas. Estas partes já são casos julgados, tradicionais e típicos da população dos produtores da agroindústria. Ainda, segundo este autor, ao proceder-se uma pesquisa deste tipo supõe-se que os erros de julgamento na seleção tenderão a contrabalançar-se; no entanto, pela lógica estatística, essa suposição não é exata. Portanto não podemos determinar o grau e a direção do erro amostral. No entanto, se usados critérios adequados, este tipo de pesquisa permite que se obtenha bons resultados, principalmente em pesquisas que se compara populações com características pré-conhecidas.

Os produtores selecionados para compor a amostra foram extraídos a partir da subdivisão de toda a população dos produtores da agroindústria nos três grupos definidos a partir da Figura 6 do capítulo anterior. Como o objetivo é comparar produtores de alta e de baixa performance, somente fazem parte da amostra os produtores incluídos com remuneração acima de R\$ 0,14 por cabeça (cabeça) e abaixo de R\$ 0,08 (cauda ou cola). A população do primeiro grupo é composta por 129 produtores e a do segundo de 182 produtores.

Para determinar o número de entrevistas, em torno de 90, as principais considerações foram, além da representatividade da amostra, os custos de deslocamento e o

tempo para a entrevista. Um número mais elevado de entrevistas implicaria também em custos mais elevados e maior disponibilidade de tempo. Optou-se assim por conveniência a aplicação de 90 questionários, sendo a metade para cada grupo, incluindo produtores com remuneração de R\$ 0,14 à R\$ 0,19 no primeiro e produtores de R\$ 0,08 até R\$ 0,01 no segundo.

Foi considerada também a distribuição geográfica dos produtores nos vários municípios, pois a pesquisa contempla somente produtores da região geográfica do Vale do Taquari, próximos a agroindústria. Sabe-se que existem municípios na região analisada com altas concentrações e outros com poucos produtores, conforme Anexo 2. Neste aspecto não foram tomadas providências no sentido de ajustar esta distribuição. Entendeu-se que a amostragem contemplaria a participação de cada um na sua proporção. O que de fato se verificou é que os municípios onde se localizam o maior número de produtores foram os que tiveram mais entrevistados, sem contudo poder determinar o erro amostral, como foi informado acima. Assim o município de Nova Bréscia, sendo o maior município produtor de aves do Rio Grande do Sul, teve o maior número de entrevistados, enquanto vários outros tiveram somente um produtor entrevistado e alguns sem nenhuma entrevista. Com estes cuidados a agroindústria integradora disponibilizou os nomes, endereços, para que se pudesse chegar aos locais da entrevista, além dos índices de conversão e de mortalidade dos produtores integrados. No total foram coletados dados em 21 municípios da região.

Dos 90 selecionados no início de dezembro de 2000, somente foi possível a aplicação de 88 questionários, sendo 44 em cada grupo. Dos 45 produtores que possuem bom desempenho, um não quis responder a pesquisa. E dentre os 45 com desempenho abaixo de R\$ 0,08, um já havia se desligado da integração, também restando, portanto, 44. Esta distribuição certamente assegura uma representatividade de toda a região. Teve-se ainda o zelo de voltar mais tarde ao município quando não foi possível a coleta das informações junto ao produtor na primeira oportunidade.

As entrevistas, na sua grande maioria, foram realizadas aos sábados, pela manhã e nas primeiras horas da tarde. Após os primeiros contatos verificou-se que os produtores realizavam neste dia, além da avicultura, serviços mais relacionados ao ambiente doméstico, o que facilitou a pesquisa, pois diminuía a possibilidade de não conseguir fazer a coleta dos dados.

Também se constatou durante a pesquisa de campo que, ao avançar no número de questionários aplicados, a forma de condução da entrevista se apresentava cada vez mais fácil e natural. Como todos os questionários foram aplicados pelo autor deste trabalho, notou-se, com a prática, que algumas questões poderiam ser respondidas antecipadamente, no entanto foram deixadas para o produtor integrado, até o último questionário. Este procedimento foi tomado para minimizar o viés do entrevistador.

A entrevista realmente mostrou ser a melhor forma de aplicação do instrumento de pesquisa, pois de outra forma não se chegaria a fonte para fazer este levantamento de dados, mesmo considerando o custo de deslocamento até as propriedades, além do tempo disponibilizado para a tarefa. O uso desta metodologia permitiu que o respondente manifestasse diretamente suas percepções, e ainda permitiu a facilidade de esclarecer quaisquer dúvidas que surgiram para o perfeito entendimento das questões propostas. A comunicação direta, além de ser um agente facilitador, ainda funcionou como inibidor de respostas inadequadas por parte dos entrevistados, pois o contato visual com as condições de produção, além da experiência adquirida pelo entrevistador, contradiria respostas inadequadas muito evidentes. Além disso, qualquer outra forma de comunicação teria sérios problemas de viabilização, pois o nível de escolaridade dos respondentes é de primeiro grau incompleto. Além disso, os meios de comunicação com os produtores e seu uso são bastante precários.

Quando iniciado o processo de coleta de dados, a fim de estimar o tempo necessário para a realização de toda a pesquisa, foi controlado o tempo de cada entrevista. Após as primeiras entrevistas verificou-se que, para os produtores de melhores performances de produção, era necessário um tempo maior, pois não se limitavam somente a responder as questões. Eram mais envolventes, relatavam experiências e tentavam obter outras informações sobre a atividade ou sobre outros cenários ou assuntos. E para os de menor performance o tempo de entrevista era bem inferior aos daqueles. Adotou-se a prática de controle do tempo da entrevista para todos os questionários, fazendo inclusive parte das análises.

Após a coleta, as análises foram conduzidas no intuito de responder ao tema proposto e atender as demandas propostas nos objetivos do presente trabalho. Os dados foram compilados em programas de computador (Excel, SPSS e Sphinx) para servirem de apoio às análises e serem subsídios para os resultados finais da pesquisa. O processamento dos dados resultou em tabulações, dados estatísticos, sob a forma de tabelas, gráficos, planilhas ou ainda

de outras formas de apresentação que permitem e facilitam as análises desejadas, como conclusões, associações e correlações, principalmente comparando a variável resultado com as demais variáveis.

Além dos dados coletados na entrevista também foram feitas algumas análises a partir de dados fornecidos pela agroindústria integradora, estes referentes a toda população de integrados, que em dezembro de 2000 somavam 1657.

No capítulo seguinte serão apresentados as análises dos dados e os resultados. No entanto, algumas questões do questionário não serão utilizadas nestas análises, porque após o exame das questões verificou-se que estas não trouxeram contribuições significativas, fato não detectado a priori.

5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Conforme descrito no capítulo anterior, foram entrevistados 88 produtores integrados, sendo 44 com remuneração acima de R\$ de 0,14 e 44 com remuneração abaixo de R\$ 0,08 por frango produzido.

A análise dos dados e descrição dos resultados será feita de acordo com as seções do questionário: a primeira referente aos dados pessoais dos respondentes; as três seções seguintes sobre as dimensões tecnológica, operacional e gerencial; e a última sobre as questões onde os produtores se manifestam sobre a atividade, o que fazer e o que evitar para terem bons desempenhos será posterior. No entanto ao analisar qualquer dimensão, se houver necessidade para melhor compreensão ou entendimento utilizar-se-á as respostas ou análises de qualquer outra questão ou dimensão, sempre com a intenção de responder as demandas dos objetivos pré-estabelecidos.

5.1 Dados Pessoais dos Produtores

Para entender melhor por que as pessoas tomam certas atitudes, certos comportamentos ou decisões, é necessário que se conheça suas condições de enculturação, de instrução, enfim quem são (Demo, 2000). Por isto a primeira análise da pesquisa buscou-se identificar quem são os produtores integrados de aves pesquisados da indústria integradora na região do Vale do Taquari com alta performance e com baixa performance. Em todo capítulo de análise de dados e resultados, quando se referir aos produtores integrados de aves no Vale do Taquari, estará se referindo somente aos segmentos acima enunciados, pois os produtores com desempenho mediano (corpo) não foram pesquisados, portanto estão excluídos das considerações que serão realizadas.

Os dados pessoais, a escolaridade e as fontes de informação e formação estão relacionados no Quadro 1, na página seguinte.

Pelas informações fornecidas por este quadro podemos concluir que tanto os produtores com boa performance quanto os com baixos resultados não apresentam grandes diferenças em seus dados pessoais. Os proprietários da grande maioria dos aviários são

peças do sexo masculino (mais de 95%), com uma média de idade entre 45 e 46 anos, casados (mais de 90%) e com escolaridade de 1º grau incompleto.

Quadro 1: **Dados pessoais dos produtores de aves.**

DADOS PESSOAIS									
REMUNE RAÇÃO	IDADE	SEXO	ESTADO CIVIL	ESCOLA- RIDADE	CURSO TÉC- NICO	EVEN- TOS AVICUL- TURA	ASSINA JORNAL	ASSINA REVIS- TA	INTER- NET
Abaixo de R\$ 0,08 (44)	44 Obs. m= 47,77	masc. (95,45 %) fem. (4,55%)	casado (93,18%) solteiro (4,55%) outros (2,27%)	analfabeto (2,27%) 1º gr. inc (90,91%) 1º grau (4,55%) 2º grau (2,27%)	não (95,45%) sim (4,55%)	não (69,32%) sim (30,68%)	não (79,55%) sim (20,45%)	não (97,73%) sim (2,27%)	Não (100,0%)
Acima de R\$ 0,14 (44)	44 Obs. m= 43,89	masc. (97,73 %) fem. (2,27%)	casado (90,91%) solteiro (6,82%) outros (2,27%)	analfabeto (2,27%) 1º gr. inc (88,64%) 1º grau (9,09%)	não (95,45%) sim (4,55%)	não (69,32%) sim (30,68%)	não (79,55%) sim (20,45%)	não (100,00 %)	não (100,0%)
TOTAL (88)	88 Obs. m= 45,83	masc. (85) fem. (3)	casado (81) solteiro (5) outros (2)	analfabeto (2) 1º gr. inc. (79) 1º grau (6) 2º grau (1)	não (84) sim (4)	não (61) sim (27)	não (70) sim (18)	não (87) sim (1)	não (88)

A média da idade dos produtores se aproxima dos 46 anos. No entanto há o indicativo de que os que apresentam bons resultados são um pouco mais jovens do que os outros, em torno de 4 anos. No entanto existe uma diferença bastante acentuada na faixa etária mais jovem, abaixo de 38 anos, onde nos primeiros estão incluídos 30% dos entrevistados contra apenas 7% dos que apresentam piores resultados (detalhes no Anexo 6). Isto pode ser um indicativo de que quem está entrando na atividade o faça de maneira mais profissional, buscando retornos financeiros mais compensadores.

No entanto, na análise da escolaridade praticamente não existem diferenças importantes, o mesmo ocorrendo nas fontes de formação ou informação. Os produtores têm uma escolaridade muito baixa, pois a grande maioria não conseguiu concluir o primeiro grau e não participou de um curso técnico para algum aperfeiçoamento profissional. Pode-se também observar que 4 produtores participaram de algum curso técnico, no entanto não são cursos específicos ligados à avicultura. Já os eventos ligados à avicultura onde existe uma maior

participação, não são eventos de formação ou aperfeiçoamento; limitam-se a reuniões de divulgação de resultados dos lotes ou concursos para alguma premiação.

Além da baixa escolaridade (e talvez por isso), o produtor de aves não tem o hábito da leitura. Em ambos os grupos, quase 80% não têm assinatura de nenhum jornal ou periódico. E praticamente 100% não possuem nenhuma assinatura de revista especializada. Um produtor tem a assinatura de uma revista que trata de assuntos da agropecuária em geral (Globo Rural) e não irá renovar sua assinatura, pois informou que dela aproveita poucas informações para sua atividade. Lamentou que ainda não existe uma revista ou periódico que trata somente da avicultura, com informações e nível de entendimento compatível aos produtores.

Não tendo acesso a leituras especializadas na área, a informação e formação ficam prejudicadas, pois além destas carências, não circulam cartilhas entre os produtores que pudessem orientá-los no gerenciamento de sua atividade. E os meios mais modernos de comunicação estão bastante distantes do setor avícola ao nível de produtor. O computador, e conseqüentemente a internet, não fazem parte dos recursos utilizados. Nenhum dos 88 entrevistados possui este recurso. A baixa escolaridade, pouca leitura, pequena busca por cursos de formação, tudo isso indica que a utilização de recursos computacionais somente deverá acontecer com as novas gerações de criadores.

Observando a homogeneidade dos dados pode-se concluir que a grande maioria dos proprietários dos aviários de frango, nos segmentos analisados, é do sexo masculino, casado, com formação de até 1º grau, com pouca formação profissional, sem o hábito da leitura e não acessa a internet. Esta homogeneidade pode evidenciar que toda a população de criadores da região pesquisada tenha estas características. São evidências, não conclusões, haja vista que um segmento (corpo) da população não foi pesquisado.

5.2 A Dimensão Tecnológica

Se os dados pessoais apresentaram uma certa homogeneidade, na dimensão tecnológica há importantes diferenças. O Quadro 2 na página seguinte apresenta os resultados das questões enquadradas nesta dimensão, onde estão relacionados as médias dos principais índices, a fonte sobre novas técnicas e equipamentos, a idade dos principais equipamentos e as principais condições do aviário, importantes no manejo.

Quadro 2: Resultados da dimensão tecnológica

DIMENSÃO TECNOLÓGICA										
REMUNE- RAÇÃO	MÉDIA REMUNE- RAÇÃO	MÉDIA CONVER- SÃO	MÉDIA MORTA- LIDADE	INFORMA- ÇÕES S/ TÉCNICAS MANEJO	INFORMA- ÇÕES S/ EQUIPA- MENTOS	TEMPO DE ATIVIDADE	IDADE DOS COME- DOUROS	IDADE DOS BEBE- DOUROS	ARREDORES ASPECTO	CORTINAS
Abaixo de R\$ 0,08 Obs. (44)	m= R\$ 0,062	m= 1,96	m= 5,62	técnico (44) produtores (4) vendedores (2) emater (3)	técnico (42) produtores (2) vendedores (5) emater (2)	1-2 (0,00%) 3-4 (6,82%) 5-6 (11,36%) 7-8 (13,64%) 9-10 (13,64%) 10-15 (36,36%) 15ou+(18,18%)	1-2 (0,00%) 3-4 (9,09%) 5-6 (18,18%) 7-8 (13,64%) 9-10 (18,18%) 10ou+(40,91%)	1-2 (0,00%) 3-4 (11,36%) 5-6 (15,91%) 7-8 (20,45%) 9-10 (11,36%) 10ou+ (40,91%)	mato/sujeira (13,64%) não roç./não arb (29,55%) roçado (38,64%) roçado/semi-arb (18,18%)	rasgada (25,00%) gr.furos/suja (27,27%) peq.furos/suja (31,82%) inteira/suja (13,64%) inteira/limpa (2,27%)
Acima de R\$ 0,14 Obs. (44)	m= R\$ 0,153	m= 1,85	m= 3,49	técnico (44) produtores (19) vendedores (2) emater (2)	técnico (42) produtores (14) vendedores (8) emater (1)	1-2 (4,55%) 3-4 (6,82%) 5-6 (27,27%) 7-8 (25,00%) 9-10 (20,45%) 10-15(13,64%) 15ou+(2,27%)	1-2 (6,82%) 3-4 (20,45%) 5-6 (43,19%) 7-8 (18,18%) 9-10 (9,09%) 10ou+(2,27%)	1-2 (6,82%) 3-4 (22,72%) 5-6 (40,91%) 7-8 (18,18%) 9-10 (6,82%) 10ou+ (4,55%)	não roç./não arb (2,27%) roçado (15,91%) roç/semi-arb (47,73%) roç/arborizado (34,09%)	peq.furos/suja (18,18%) inteira/suja (40,91%) inteira/limpa (40,91%)
CONJUNTO Obs. (88)	m= R\$ 0,107	m= 1,90	m= 4,56	técnico (88) produtores (23) vendedores (4) emater (5)	técnico (84) produtores (16) vendedores (13) emater (3)	1-2 (2) 3-4 (6) 5-6 (17) 7-8 (17) 9-10 (15) 10-15(22) 15ou+(9)	1-2 (3) 3-4 (12) 5-6 (27) 7-8 (14) 9-10 (12) 10ou+(19)	1-2 (3) 3-4 (15) 5-6 (25) 7-8 (17) 9-10 (8) 10ou+ (20)	mato/sujeira (6) não roç./não arb (14) roçado (24) roç/semi-arb (29) roç/arborizado (15)	rasgada (11) gr.furos/suja (12) peq.furos/suja (22) inteira/suja (24) inteira/limpa (19)

Os resultados da média de remuneração por cabeça e da média dos índices de conversão e de mortalidade da amostra pesquisada, estão bastante próximos das médias de cada população (cabeça e cola). Dos produtores entrevistados com remuneração acima de R\$ 0,14 por cabeça apresentaram uma remuneração média de R\$ 0,153 por frango produzido, com um índice médio de conversão de 1,85 kg e com uma média de mortalidade de 3,49%. Enquanto a população do grupo inteiro (cabeça) tem médias de R\$ 0,152 por frango, 1,88 kg e 3,60% respectivamente. Já os produtores pesquisado com resultados inferiores a R\$ 0,08 por frango apresentaram uma remuneração média de R\$ 0,062 por ave, com índice médio de conversão de 1,96 kg e uma mortalidade média de 5,62%. A população deste grupo (cola) registra uma remuneração média de R\$ 0,056, a conversão média de 1,97 kg e uma mortalidade média de 6,39%.

Com relação à fonte de novas técnicas de manejo e de novos equipamentos, o papel do técnico extensionista é de fundamental importância. É ele que traz praticamente todas as informações para o produtor, pois 100% dos produtores dizem que ele é o veículo mais importante, pois supõe-se que tenha credibilidade e conhecimento para o desempenho da função. Pelo destaque que possui no processo produtivo seria de bom alvitre que a agroindústria fizesse grandes investimentos para qualificar e disponibilizar técnicos competentes, sensíveis e obviamente com capacidade técnica e gerencial. Se no aspecto da informação o técnico aparece como o principal responsável em ambos os segmentos, no segmento dos produtores com boa performance ainda existe outra alternativa: a troca de informações entre si. Dos 44 entrevistados, 19 disseram que trocam idéias entre eles e outros avicultores para saberem de novidades sobre manejo, doenças, novos equipamentos ou ferramentas, contra apenas 4 do outro segmento. Reproduzimos a declaração de um produtor que relata sua prática.

“Sempre procuro saber quem está indo bem, porque com quem está indo mal não posso aprender muita coisa. Quando a gente se encontra o assunto é sempre o mesmo: frango. Pergunto a ele o que faz, como trata, como aquece o aviário, se trata a água ou não, e qual o seu `segredo´ de ir bem. Escuto e depois falo do jeito como eu faço. Tudo é muito parecido, mas sempre tem alguma coisa que posso melhorar e ele também. Sempre tem coisas que os dois podem melhorar, pois a empresa (agroindústria) quer que a gente ande pra frente, pois se um dia ela for apertada, ela também aperta para baixo. E se um dia sobrar produção vão ficar os que melhoraram...”(produtor do município de Nova Bréscia - remuneração média: R\$ 0,15).

Mesmo sem ser um texto estruturado, é importante salientar que existe uma riqueza de aspectos abordados. Aspecto tecnológico, operacional, gerencial e principalmente

de mercado, pois entende que precisa de competência para ficar como produtor de aves se houver uma demanda inferior à produção. Se houvesse maior interação entre os produtores, muitos aspectos poderiam ser discutidos e melhor compreendidos. Infelizmente não é uma prática generalizada, principalmente com os de baixa remuneração, pois somente 9,09% disseram que trocam idéias com outros produtores.

Os resultados permitem concluir que a busca constante de aperfeiçoamento é um fator que contribui para a melhoria dos resultados, e não somente o tempo de atividade, que agiria como uma escola, como poderia se supor. A disposição de acompanhar a evolução da atividade é fator decisivo. Apesar de os produtores que possuem bons resultados estarem menos tempo na atividade, seus equipamentos são mais novos comparativamente a esse tempo e as condições de aclimatização do aviário estão em melhores condições de uso, segundo as normatizações técnicas.

Por outro lado os produtores com baixos resultados estão mais tempo na atividade do que os do outro segmento. Aproximadamente 70% destes estão na atividade há mais de 9 ou 10 anos enquanto que os que conseguem bons resultados estão, na mesma percentagem, há menos de 7 ou 8 anos. E analisando a média de idade dos comedouros constata-se que os que tem resultados inferiores estão na mesma proporção, ou seja, 70% deles têm seus equipamentos a mais de 7 ou 8 anos e em contrapartida os outros (também 70%) têm seus equipamentos por 5 ou 6 anos ou menos.

Ainda na análise de equipamentos, no que se refere ao cortinado, os produtores com bons resultados também possuem uma estrutura melhor. Quase a totalidade consegue fazer um bom controle da temperatura e dos gases internos do aviário. Mais de 80% mantêm seu cortinado inteiro embora a metade não tenha uma rotina de limpeza do mesmo, pois ainda não é exigência da agroindústria. Apenas 18% apresentaram pequenos furos, o que ainda permite um controle razoável, ainda mais se usado no sistema de duplas cortinas.

Apesar de ser fundamental a preservação da temperatura interna, mais da metade (52%) dos produtores que recebem menos de R\$ 0,08 por ave produzida não tem as mínimas condições de realizar um bom controle do ambiente interno, pois as cortinas contêm grandes furos ou estão rasgadas. Além disso, outra grande parcela mantém um cortinado com pequenos furos e somente um pequeno percentual (16%) possuem o equipamento inteiro. E quase a totalidade não tem a menor preocupação com a limpeza, pois somente um produtor

estava com a cortina limpa e inteira. A Figura 7, abaixo, permite uma melhor visualização da relação das cortinas, da arborização e da limpeza nos arredores do aviário com os resultados. Importante observar que há indícios de formação de agrupamento (*cluster*) do segmento com remuneração acima de R\$ 0,14, cortinas inteiras/limpas e inteiras/sujas e roçado com arborização e semi-arborizados. Enquanto que o segmento com resultados abaixo de R\$ 0,08 não formam aglomerado, mas os aspectos mais negativos lhe são mais próximos. Isto indica que existe uma correspondência entre os dados, portando uma correlação.

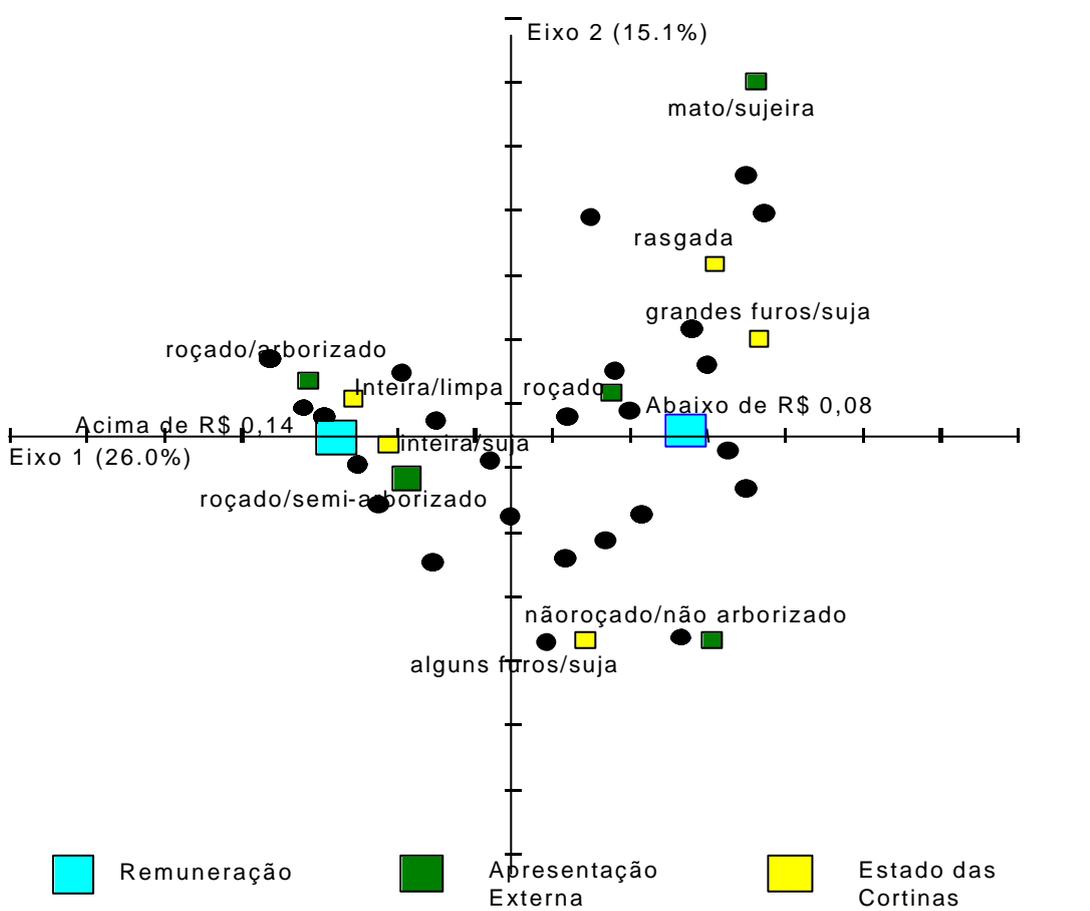


Figura 7 - Relação entre remuneração, estado das cortinas e arborização.

No comparativo da manutenção dos arredores do aviário os produtores com bons resultados financeiros têm uma larga vantagem comparativa. Mais de 80% têm os arredores roçados e com uma arborização mínima que possa lhes dar maior tranquilidade nos dias quentes do verão com temperaturas mais amenas nos aviários. Nenhum destes produtores tem lixo atirado no chão ou mato tomando conta das cercanias dos aviários. Pela figura

conclui-se que há uma correlação negativa destes produtores com o mato e sujeira. Da mesma forma com as cortinas com grandes furos e rasgada.

Enquanto para o outro segmento os verões devem ser preocupantes, pois a mesma percentagem (mais de 80% dos outros tem arborização), neste segmento não providenciaram uma arborização devida, apesar de estarem mais tempo na atividade. E ainda, em alguns, simplesmente deixam lixo atirado de qualquer jeito nas redondezas e o mato tomar conta. Juntamente com o cortinado rasgado, estes fatores representam grandes riscos de se perder aves por ataques de animais predadores.

Os resultados mostram que os produtores com menos tempo de atividade têm melhores desempenhos, portanto pode se concluir que o tempo é um fator importante, embora não determinante do sucesso. O que se apresenta como determinante é a preocupação com a renovação de seus equipamentos e conservação do ambiente de produção. Está evidente que ao renovarem seus equipamentos, optaram por uma tecnologia mais moderna, que pode significar melhor aproveitamento da ração, ou até mesmo um menor desperdício, pois é o componente de maior custo no processo. Ou ainda uma diminuição da incidência de doenças ao oferecer uma água de melhor qualidade, sem molhar a cama do aviário e conseqüente formação de crostas, através de equipamentos funcionais e bem regulados.

Além disso, sabedores da importância da função da cortina na aclimatização do aviário, e que seu perfeito funcionamento só pode acontecer se não houver furos que permitem a livre circulação de ar, tomam as providências para deixá-las pelo menos inteiras. E certamente todos os técnicos já recomendaram que a arborização, de preferência de árvores 'caducas', é um fator de extrema importância, principalmente no verão, para o controle da temperatura interna do aviário. Agiram no sentido de tomar as atitudes para que cresçam as árvores desejadas (caducas) e não qualquer vegetação, que em vez de ajudar no desempenho da atividade traz problemas de outra ordem. Para eles o correto manejo das cortinas deve estar correlacionado diretamente com mortalidade de pintos, doenças respiratórias e qualidade do ar, enquanto que a arborização e a limpeza ao redor dos aviários é fator de maior tranquilidade para as aves nos dias quentes de verão, umidade do ar adequada à produção e ausência de animais silvestres e predadores de aves.

O investimento em novos equipamentos (comedouros, bebedouros, cortinas) e investimentos na conservação do ambiente ao redor do aviário contribuem para melhorar a

eficiência da produção de frangos de corte, e conseqüentemente os resultados financeiros. Estas conclusões são uma resposta ao primeiro item dos objetivos específicos, que é a verificação de investimentos que possam determinar resultados econômicos diferenciados.

5.3 A Dimensão Operacional

Os resultados da dimensão operacional também apresentaram diferenças importantes em vários aspectos na comparação dos dois segmentos, principalmente no que diz respeito ao aproveitamento dos recursos disponíveis na propriedade do produtor e na disponibilização de mão-de-obra ou dedicação a atividade. O Quadro 3 da página seguinte apresenta os resultados apurados.

Foi verificado que aproximadamente 70% dos produtores produzem o frango em apenas um galpão e grande maioria (92%) possui até 2 galpões. Os números mostram ainda que somente os produtores com melhores resultados possuem 4 ou mais galpões. Conseqüentemente estes produtores têm uma metragem média maior do que os outros. Seus galpões possuem uma área média de 1234 m² enquanto o outro segmento tem uma área média menor, 1105 m², o que representa uma diferença de 11%.

Quanto à lotação média, os produtores com bons resultados apresentam uma grande vantagem, pois conseguem alocar em média 15015 aves nos seus aviários enquanto os com resultados inferiores conseguem somente 11055. Isto representa uma lotação de 12,16 e 10,01 por metro quadrado, respectivamente. Estes números mostram que os primeiros trabalham com uma quantidade de aves bem maior. São 35,8% a mais de aves, com uma área maior em somente 11%. A diferença de lotação por metro é de 21,5% maior nos primeiros, o que requer melhores condições de acomodação e de aclimatização do ambiente interno.

De acordo com as respostas dos itens que se referem a climatização dos aviários, os resultados mostram que o segmento dos que obtêm os melhores resultados usa um pouco mais de equipamentos de ventilação e praticamente está abandonando o uso do gás como única fonte de calor. Destes, 84% usam ventiladores enquanto nos outros somente 70% os usam. O ventilador é um equipamento importante nos dias quentes de verão, mas pode ser dispensável de acordo com a localização do aviário e das condições climáticas locais. Mas é um risco muito alto depender somente das condições locais e da ventilação natural. Dos primeiros somente 16% se expõe a este risco enquanto nos outros são 30%.

Quadro 3: Resultados da dimensão operacional

DIMENSÃO OPERACIONAL												
REMU- NERA- ÇÃO	NÚMERO DE AVIÁRIOS	QUANTI- DADE MÉDIA DE AVES	ÁREA DOS AVIÁ- RIOS-	VEN- TILA- DORES	ASPER- SORES	FONTE DE CALOR	FONTE DE ÁGUA	SISTEMA DE ALIMEN- TAÇÃO	TELE- FONE	PESSOAS NA ATIVI- DADE	HORAS POR DIA	Nº DE CARRE- GADORES DE FRANGO
Abaixo de R\$ 0,08 Obs. (44)	1 (75,00%) 2 (20,45%) 3 (4,55%)	m= 11.055	m= 1.105 m ²	sim (70,45%) não (29,55%)	sim (59,09%) não (40,91%)	lenha (56,82%) gás (18,18%) ambos (25,00%)	fonte (63,64%) poço artesiano (43,18%) córrego (6,82%)	manual (97,73%) automático (2,27%)	sim (81,82%) não (18,18%)	1 (25,00%) 2 (52,27%) 3 (22,73%)	3 (27,27%) 4 (40,91%) 5 (25,00%) 6 (6,82%)	m= 15,09
Acima de R\$ 0,14 Obs. (44)	1 (65,91%) 2 (22,73%) 3 (4,55%) 4+ (6,81%)	m= 15.015	m= 1.234 m ²	sim (84,09%) não (15,91%)	sim (50,00%) não (50,00%)	lenha (52,27%) gás (2,27%) ambos (45,45%)	fonte (77,27%) poço artesiano (29,55%) rede pública (2,27%)	manual (97,73%) automático (2,27%)	sim (86,36%) não (13,64%)	1 (9,09%) 2 (63,64%) 3 (15,91%) 4 (9,09%) 5 (2,27%)	3 (20,45%) 4 (25,00%) 5 (38,64%) 6 (15,91%)	m= 16,34
TOTAL Obs. (88)	1 (62) 2 (19) 3 (4) 4+(3)	m= 13.035	m= 1.169,5 m ²	sim (68) não (20)	sim (48) não (40)	lenha (48) gás (9) ambos (31)	fonte (62) poço artesiano (32) córrego (3) rede pública (1)	manual (86) automático (2)	sim (74) não (14)	1 (15) 2 (51) 3 (17) 4 (4) 5 (1)	3 (21) 4 (29) 5 (28) 6 (10)	m= 15,72

No que tange ao uso da aspersão ou nebulização da água os produtores que têm os piores resultados usam mais este equipamento; quase 60% contra apenas 50% do outro segmento. A justificativa é semelhante ao do uso do ventilador. Cada produtor deve conhecer as condições climáticas de seu local para usar ou dispensar o uso do equipamento. É uma decisão mais gerencial do que operacional. Reproduzimos as declarações de um produtor que possui o equipamento, que nem sempre o usa:

“... o chuveirinho (nebulizador) nem sempre ajuda. No meu caso eu tenho muito cuidado para usá-lo. É bom, pois ajuda a baixar a temperatura, mas também aumenta a umidade do ar. Nos verões chuvosos eu não uso. Prefiro ficar só com os ventiladores, tenho os aviários bem protegidos pelas árvores, com isto me defendo bem. Parece que quando uso o chuveirinho aumenta muito a ronqueira (doença respiratória) nos frangos”. (produtor do município de Nova Bréscia – remuneração média: R\$ 0,17).

Por isso ter estes equipamentos, ou não, não representa necessariamente um diferencial competitivo, mas saber da real necessidade e o uso devido, com certeza, representa.

No que se refere ao sistema de aquecimento o produtor está migrando para o aquecimento à lenha, haja vista que até pouco tempo atrás o sistema a gás era o mais usado. Mais de 50% dos produtores já usam exclusivamente a lenha como fonte de calor, pois a lenha está disponível na maioria das propriedades e é acessível a um custo mais baixo. Além disso, proporciona uma calefação mais uniforme do que o aquecimento com campânulas a gás. O gás tem a vantagem do aquecimento instantâneo, mas seu custo é muito mais elevado. Dos produtores que têm remuneração acima de R\$ 0,14, somente 1 dos 44 entrevistados usa ainda gás como fonte única de aquecimento enquanto dos outros há 18%. O ideal é usar a fonte mais barata e manter a outra para casos de emergência ou como auxiliar, como fazem os produtores do primeiro segmento.

Já na operacionalização do processo de alimentação das aves há uma predominância do arraçamento por via manual, em ambos os segmentos. O uso de comedouros helicoidais é inexpressivo pois somente um em cada grupo possui este equipamento. Quanto à fonte de água também ocorre a mesma paridade acima, sendo a água de fonte natural a origem da maior parte da água utilizada. A água de poços artesianos a segunda fonte. A água de córregos, por questões sanitárias, não é recomendada para uso em aviários, no entanto existem ainda 3 produtores com baixa remuneração que a utilizam sem tratamentos de limpeza.

Com relação à comunicação, uma necessidade de qualquer pessoa que tenha uma atividade econômica, ainda existe um pequena parcela de produtores que não possui telefone. Em ambos os segmentos, portanto, não é fator determinante de resultados, indicando apenas que estes que não possuem este meio precisam despende um esforço maior para condução da atividade, haja vista que outros meios mais modernos (internet), que poderiam substituir o telefone, não fazem parte do dia-a-dia do produtor.

Quanto aos números de pessoas que se envolvem na atividade e ao número de carregadores de aves o resultado é muito semelhante nos dois segmentos, com uma pequena vantagem numérica para os que têm melhores resultados. Mas a vantagem é relativa, pois tem que se considerar que estes trabalham com número significativamente maior de aves. Existe aí uma vantagem gerencial que será abordada mais adiante quando se analisar os itens de controle na dimensão gerencial.

O melhor aproveitamento do espaço físico, dos equipamentos e da mão-de-obra, o conhecimento da real necessidade de seu uso, a utilização dos recursos mais baratos e mais eficientes, a aplicação de forma coordenada, são os atributos que caracterizam os produtores com remuneração mais elevada, portanto competências que resultam em melhor performance nos resultados.

5.4 A Dimensão Gerencial

Até aqui foi apresentado o que os produtores são e o que possuem. Na dimensão gerencial e as análises seguintes será apresentado a forma como agem, controlam e o que pensam da atividade produtiva de frangos de corte. Se nas análises anteriores houve semelhanças e muitas diferenças importantes entre os dois segmentos, no que diz respeito ao gerenciamento as diferenças se alargam, conforme resultados apresentados no Quadro 4, na página seguinte.

A primeira observação importante a fazer é que todos os produtores são proprietários de seus empreendimentos, o que implica dizer que todas as atividades são gerenciadas pelos donos dos aviários. Como foi constatado anteriormente, a atividade avícola não ocupa integralmente o tempo do produtor, pois a maioria se dedica diariamente de 3 a 6 horas, sobrando algum tempo para outra atividade.

Quadro 4: Resultados da dimensão gerencial

DIMENSÃO GERENCIAL												
REMUNE- RAÇÃO	PROPRI- ETÁRIO	PRO- FISSÃO PARA- LELA	CON- TROLE DE CUSTOS	ITENS DO CON- TROLE	ATUALI- ZAÇÃO DA FERRA- MENTA CUSTO	PER- CEPÇÃO DO RESUL- TADO	DIFE- RENÇA ENTRE LOTES	PROVI- DÊNCIAS	CHAMA TÉCNICO	SUPER- VISÃO NO CARRE- GAR	CON- TROLE DA ÁGUA	LIMPEZA/ TROCA DA ÀGUA
Abaixo de R\$ 0,08 (44)	sim (100,00%)	sim (95,45%) não (4,55%)	sim (4,55%) não (95,45%)	gás (4,55%) cama (4,55%) m-d-o (4,55%) lenha (2,27%)	por lote (4,55%)	pinteiro (11,36%) crescimento (52,27%) abate (50,00%)	freqüente (79,55%) raramente (20,45%)	técnico (40,91%) nenhuma (36,36%) maior cuidado (2,27%)	sim (95,45%) não (4,55%)	sim (27,27%) não (72,73%)	3 x dia (15,91%) 2 x dia (54,55%) 1 x dia (20,45%)	2x dia (6,82%) 1x dia (90,91%) 2 em 2dias (2,27%)
Acima de R\$ 0,14 (44)	sim (100,00%)	sim (93,18%) não (6,82%)	sim (31,82%) não (68,18%)	gás (22,73) cama (20,45%) ração (9,09%) m-d-o (6,82%) lenha (4,55%)	por lote (18,18%) quinzenal (6,82%) semanal (2,27%)	pinteiro (59,09%) crescimento (84,09%) abate (4,55%)	freqüente (2,27%) raramente (47,73%) não (50,00%)	Maior cuidado (11,36%)	sim (25,00%) não (75,00%)	sim (100,00%)	5 x dia (15,91%) 4 x dia (54,55%) 3 x dia (25,00%)	2xdia (72,73%) 1xdia (27,27%)
CONJUNTO (88)	sim (88)	sim (82) não (5)	sim (16) não (72)	gás (12) cama (11) mão-de- obra (5) ração (4) lenha (3)	por lote (10) quinzenal (3) semanal (1)	pinteiro (31) crescimento (60) abate (24)	freqüente (36) raramente (30) não (22)	Técnico (18) nenhuma (18) maior cuidado (6)	sim (53) não (35)	sim (56) não (32)	5 (7) 4 (24) 3 (18) 2 (24) 1 (9)	1xdia (52) 2xdia (35) 2em2dias (1)

Assim, 94% dos produtores têm outra profissão paralela ou até concorrente com a atividade avícola. Os resultados referentes a segunda profissão serão analisados mais adiante com maiores detalhes.

Espera-se que todas as atividades tenham alguma forma de controle de custo, pelo menos nos principais itens. Mas, contrariando as expectativas, o produtor de frangos de corte não possui, pelo menos de forma sistemática, um controle de custos ou em raríssimos casos é bastante incipiente, conforme Figura 8 abaixo. É possível verificar que os produtores com baixa performance praticamente não controlam custos, pois 95% responderam que não fazem qualquer controle. Os que declararam que fazem algum controle, somente dizem controlar o custo do gás, da cama e da lenha. No entanto, deixam de considerar outras despesas como luz, água, medicação, mão-de-obra (carregamento do frango), reparos no galpão e equipamentos, e principalmente, a ração, que representa 70% dos custos do produtor, segundo Lana, (2000). Não usam qualquer tipo de planilha ou outra ferramenta para realizar as anotações e fazem a atualização a cada lote. Anotam os dados em algum papel ou até mesmo usam o verso das notas. Como o tempo decorrido entre um lote e outro é de aproximadamente 60 dias, é completamente falsa a idéia de que possa haver algum controle mais estruturado.

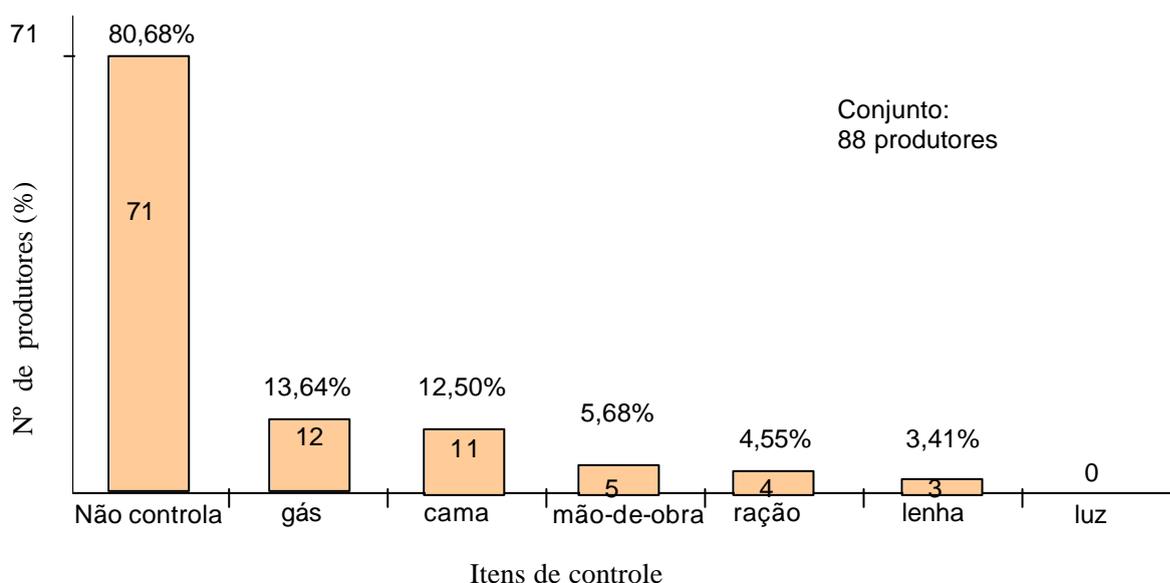


Figura 8 – Controle de custos das atividades nos aviários

É possível verificar pelos resultados que no segmento dos produtores com boa performance começa haver uma preocupação com o controle de custos. Mais de 30% dizem ter algum controle. Mas também só controlam alguns itens. Alguns controlam gás, outros a cama ou os dois itens, mas se esquecem dos outros itens acima enumerados, principalmente do controle da ração. Mas neste segmento já aparecem alguns produtores (9%) preocupados com o item de maior custo.

No que se refere à atualização da ferramenta os resultados mostram que ninguém faz as anotações na ocasião em que ocorre o fato. A maioria também faz as anotações com bastante defasagem de tempo, o que inviabiliza um controle mais rigoroso. A “caderneta” é o instrumento mais utilizado, seguido pelo verso das notas de ração. Neste segmento existe uma preocupação um pouco maior com os custos, mas incipiente e primária.

No acompanhamento da atividade, as respostas confirmam que os produtores com remuneração acima de R\$ 0,14 conhecem melhor o processo de produção. Estas evidências são reforçadas pela Figura 9, abaixo.

A figura abaixo apresenta a formação de um aglomerado (*cluster*) bastante consistente em torno dos produtores com baixa remuneração. Isto indica uma forte correspondência das informações, as mais indesejáveis e mais passivas, com este segmento, pois neste gráfico a proximidade de cada item em relação ao outro indica essa correspondência. Já para os produtores com boa remuneração, mesmo não formando aglomerado, há a indicação de que são mais pró-ativos, resolvendo os problemas no âmbito de sua responsabilidade, ou seja, no próprio aviário.

Dos produtores com bons resultados, 59% já percebem que o lote dará resultado satisfatório (não acontecendo algo de extraordinário) já nos primeiros dias vida do pinto e 84% percebem isto na fase de crescimento. Uma pequena parcela só o percebe por ocasião do abate. Em contrapartida o outro segmento, poucos (11%) dizem perceber logo no início do lote, e aproximadamente a metade percebe, ou na fase de crescimento ou no abate. Quanto mais tarde perceber, mais difícil será tomar as medidas corretivas, ainda mais que os últimos precisariam tomar maiores cuidados, pois acreditam que exista muita diferença entre um lote e outro.

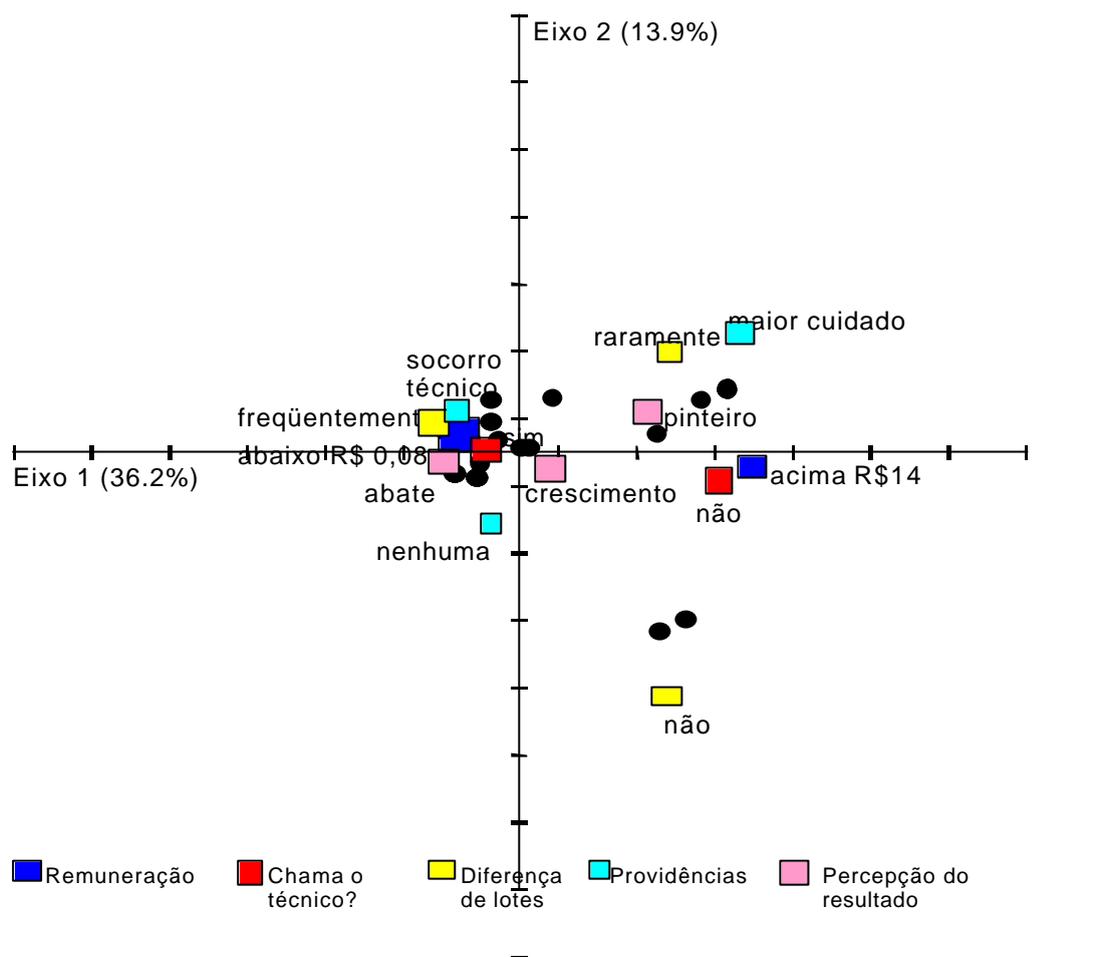


Figura 9 – Relação entre remuneração, hábito de chamar o técnico, diferença entre lotes, providências se houver diferenças entre lotes e percepção do resultado final do lote.

Observa-se nas respostas dos produtores com baixa remuneração que de cada 5 produtores um não reclama de que seja discriminado frequentemente com lotes de pintos diferentes do lote anterior, ou seja, com pintos de diferentes qualidades ou de qualidade duvidosa. E este um aceita que isto acontece raramente. No entanto, quando isto acontece, a absoluta maioria não tem a iniciativa de tomar uma atitude própria, ou chama o técnico ou simplesmente não faz nada. Deste segmento, 95% tem o hábito de chamar o técnico para acompanhar o desenvolvimento das aves ou solucionar algum problema de doença.

Comparativamente os que têm bons resultados não tem tantas reclamações com diferença ou qualidade dos pintos. A pesquisa mostra que para a metade isto não acontece. E a outra metade aceita que acontece raramente, com exceção de um, para o qual há uma certa freqüência. Os que recebem lotes com pintos de qualidade inferior dizem que o

maior cuidado é a melhor solução. Os comentários a seguir definem bem qual o posicionamento que deve ser adotado nestas ocasiões:

“... depois o pinto tem que vir bom, tem que responder ao trato. E nós temos que fazer o resto. Se um lote de pintos for diferente do outro, é preciso saber manejar diferente, para fazer de um lote de pintos menos bons, um resultado bom. Tem que estar de olho em tudo, no tempo, no calor, no vento, nas condições da cama, dos comedouros, da água, para enxergar onde tem que ajudar. Isto é o trabalho de quem cria”. (produtor do município de Relvado – remuneração média – R\$ 0,17).

“... um lote é sempre diferente do outro, e isso é preciso ser notado. Para mim cada lote é uma escola...” (produtor do município de Putinga – remuneração média – R\$ 0,18).

É obvio que todo produtor espera receber um pinto da melhor qualidade genética e sanitária. No entanto existem diferenças nos lotes por várias razões inevitáveis. E este posicionamento do produtor aceita o desafio de dividir a responsabilidade. Sabe que pode gerenciar estes recursos e não precisa sempre de um técnico para lhe dar as soluções. Isto também está refletido no resultado. Enquanto que no segmento analisado anteriormente, 95% chamavam o técnico, neste 75% não tem este costume. Através das respostas pode-se concluir que existe uma maior determinação e autoconfiança dos produtores mais eficientes. O comentário do produtor a seguir reforça esta idéia:

“... para que chamar o técnico? O técnico tem que vir para ver o lote, é o trabalho dele. Eu não espero sentado, se percebo algo diferente, já tomo a solução, pois a maioria das coisas já aconteceram em outros lotes. Se dá uma doença, já conheço os sintomas, aplico os remédios certos. Tem que fazer as coisas o mais rápido possível, não posso deixar do jeito está, pois se deixar assim, cada dia que passa eu perco algumas gramas de ração. E quem paga isso? Cada parte tem seu ganho. O meu ganho tenho que fazer aqui dentro do aviário...”(produtor do município de Nova Bréscia – remuneração – R\$ 0,16).

Isto mostra que eles têm mais competência na administração dos problemas que acontecem dentro de sua área de atuação, tomando atitudes pró-ativas em vez de curativas, que sempre acarretam maiores prejuízos.

No que se refere ao serviço de carregamento das aves, há consenso entre os produtores que possuem os melhores resultados. A totalidade respondeu que controla os serviços de carregamento. Está consciente de que o frango precisa chegar com boas condições ao abate. E se isso não acontecer sabe que poderá perder algumas carcaças por fraturas ou amassamento dos músculos, pois a indústria não poderá disponibilizar estes produtos ao consumidor final, e o prejudicado será o próprio produtor. Há evidências de que tenha uma

visão de mercado mais ampliada. Em contraponto, no outro segmento somente 27% tem esta preocupação.

Ainda dentro da dimensão gerencial, o controle da disponibilidade e da limpeza da água, os resultados apresentaram também números favoráveis aos produtores com melhor performance. A maior parte destes produtores (70%) verifica a disponibilização da água, ou possíveis vazamentos, em pelo menos 4 vezes ao dia. Nos produtores de menores resultados financeiros, numa proporção até um pouco maior (75%) fazem este controle até duas vezes ao dia. Há uma preocupação bem maior do primeiro segmento com este item, certamente pela grande importância, tanto nos índices de conversão, quanto na prevenção de doenças e transtornos por vazamentos. Ainda reforçando as evidências, 54% do primeiro segmento verifica por 4 vezes ao dia este item, a mesma porcentagem com que o segundo segmento, inspeciona somente por duas vezes ao dia.

Para evitar os problemas de fermentação e sujeiras na água é necessário que exista um controle eficiente da higiene dos bebedouros. É necessário que os bebedouros sejam limpos diariamente sendo conveniente que se troque a água por duas vezes ao dia até os 20 dias de idade do lote, pois nesta fase os frangos são mais sensíveis a doenças e também é o período de melhor conversão alimentar. Do segmento de produtores com baixos resultados, somente 7% agem dentro destes padrões, enquanto no outro mais de 72% gerenciam o processo de acordo com a melhor técnica.

Pela análise das três dimensões realizada acima, constatou-se que existe uma relação entre a melhor utilização da tecnologia, dos equipamentos, da operacionalização e das atitudes de realização, e por fim dos controles, mesmo que incipiente e não estruturados, com os resultados da atividade, contemplando as expectativas propostas nos objetivos específicos do presente trabalho.

5.5 Outras Atividades ou Profissões dos Produtores Integrados

A seguir será analisado o resultado das outras atividades ou profissões paralelas conduzidas pelos produtores, juntamente com criação de frangos de corte. O Quadro 5 na página seguinte apresenta os resultados de acordo com cada segmento.

Primeiramente é necessário esclarecer que o número de produtores na coluna da direita não é igual a 88, bem como as porcentagens podem ser superiores a 100%

no primeiro segmento. Isto ocorre porque não foram considerados aqueles que se dedicam exclusivamente à atividade, e por outro lado existem alguns que possuem mais de uma profissão além da avicultura. Além disso, a profissão de agricultor tradicional se refere à atividade agrícola de subsistência, sem integração ou outros vínculos com agroindústrias.

Quadro 5: **Profissões paralelas à avicultura de corte**

PROFISSÕES PARALELAS		
REMUNERAÇÃO	PROFISSÃO – EM %	PROFISSÃO – Nº DE OBS.
Abaixo de R\$ 0,08 Obs. (44)	agricultor tradicional (36,36%) motorista (15,91%) comerciante (11,36%) func.público (6,82%) fumicultor (6,82%) suinocultor (6,82%) marceneiro (4,55%) hortigranjeiro (4,55%) ervateiro (4,55%) servente de pedreiro (2,27%) vitivinicultor (2,27%)	agricultor tradicional (16) motorista (7) comerciante (5) func.público (3) fumicultor (3) suinocultor (3) marceneiro (2) hortigranjeiro (2) ervateiro (2) servente de pedreiro (1) vitivinicultor (1)
Acima de R\$ 0,14 Obs. (44)	agricultor tradicional (93,18%) suinocultor (2,27%) produtor de leite (2,27%)	agricultor tradicional (41) suinocultor (1) produtor de leite (1)
CONJUNTO Obs. (88)		agricultor tradicional (57) motorista (7) comerciante (5) suinocultor (4) func.público (3) fumicultor (3) marceneiro (2) hortigranjeiro (2) ervateiro (2) servente de pedreiro (1) vitivinicultor (1)

Inicialmente apresentamos as colocações de três produtores que se manifestaram sobre a atividade:

“Eu era caminhoneiro. Voltei para cá para cuidar de meus pais que são idosos. Precisava trabalhar e botei um aviário. Mas o negócio do frango está ruim. Não larguei ainda porque não sei. Seguro porque estou no negócio, porque tenho contato com outros produtores. Sou representante do distribuidor de gás, e, além disso, tenho um comerciazinho para ajudar. Mas aqui a região é da erva-mate. Meu negócio mesmo é a erva, o resto é bobagem” (produtor do município de Ilópolis – remuneração média – R\$ 0,02).

“O frango sempre era um negócio bom. Mas de uns tempos para cá ficou meio ruim. Eu acho que nem vou receber mais pinto. Vou ficar só com a criação de suínos e cuidar das parreiras. Nós somos em poucos e a parreira é o principal” (produtor do município de Boa Vista do Sul – remuneração média – R\$ 0,01).

“Para ter bons resultados no frango tem se dedicar muito. De manhã bem cedo dou uma passada. Depois vem o trato, a limpeza dos bebedouros, mexo a cama, depois de tudo pronto vou pra lavoura. Primeiro vem o frango, depois a lavoura. Se precisa cuidar o dia inteiro, ... se cuida. O serviço da lavoura pode esperar para amanhã...” (produtor do município de Arroio do Meio – remuneração média – R\$ 0,15).

Pelas colocações dos produtores e pela análise dos resultados pode-se verificar que a avicultura aceita uma profissão paralela, não uma concorrente.

A agricultura tradicional, onde o agricultor não tem compromissos com outra integração de agroindústria, de entrega de produtos, de horas específicas no dia para colher ou tratar outros animais é perfeitamente compatível com a avicultura de corte. Os resultados do Quadro 5 demonstram isto. Somente 36% são agricultores no segmento com baixos resultados. Um número bem representativo exerce ainda a profissão de motorista (caminhão, ônibus, escolar), outros se dedicam também ao comércio ou são funcionários públicos.

É de domínio de qualquer produtor que a produção de frangos de corte é uma atividade que requer muitos cuidados, pois a ave é muito sensível ao frio, ao calor, ao estresse. Também não aceita bem mudanças bruscas de temperatura, nem ventos diretamente sobre ela. É evidente que um motorista de lotação escolar, por exemplo, não poderia fechar o cortinado de seu aviário, se acontecesse uma mudança brusca no tempo bem na hora em que teria o compromisso de transportar os alunos. Certamente se deixasse para depois do transporte, as aves já teriam sofrido no mínimo um choque térmico. Isto poderia provocar doenças respiratórias ou ascite (barriga-d'água), sem afastar a hipótese de ter molhado a cama se ocorresse uma chuva com ventos fortes. As atividades são concorrentes, ao favorecer ou privilegiar uma delas a outra fica prejudicada (*trade-off*).

Os resultados também apontaram que podem existir atividades agrícolas concorrentes com a avicultura, pois somente aparecem no segmento dos produtores que têm baixo desempenho financeiro. A pesquisa evidenciou que os agricultores entrevistados que plantam fumo, erva-mate e hortaliças não têm bom desempenho na avicultura. Conclui-se que estas culturas têm épocas bem determinadas para plantio, tratos culturais e colheitas. Nestes períodos todos os esforços têm que ser direcionados para esta atividade, pois se uma hortaliça ou um pé de fumo não for colhido quando está maduro inviabiliza sua comercialização.

Ainda há evidências de que a suinocultura também seja concorrente, se não houver mão-de-obra disponível para atender as duas atividades. Dos 44 produtores com baixo desempenho, 3 exercem paralelamente a suinocultura. As duas atividades têm rotinas muito semelhantes no que se refere à mão-de-obra. É importante salientar que no outro segmento também aparece um produtor que é suinocultor mas consegue bom desempenho na produção de frango, o que parece contradizer as evidências acima. Mas numa análise mais particularizada reforça a idéia da concorrência da suinocultura com a avicultura na alocação de mão-de-obra ao nível de produtor integrado. O aviário deste produtor tem somente capacidade instalada para 6.500 aves, nível inferior ao que preconiza Lana (2000) como sendo o número ideal de aves (12.000) que uma pessoa possa cuidar de maneira eficiente. Além do mais, são 4 pessoas que se envolvem na atividade, pai e filho, com respectivas esposas, ainda plenamente aptos para o trabalho, o que garante uma dedicação condizente. O mesmo acontece com o produtor de leite que também tem boa disponibilidade de mão-de-obra. Três pessoas da família mais dois empregados.

Embora possa parecer que um agricultor tradicional sempre será um avicultor de sucesso não é a conclusão mais coerente. Pode-se concluir que agricultura na forma tradicional permite ao produtor de aves a dedicação que julgar necessária. Portanto não é concorrente, como poderia ser qualquer outra que lhe permitisse essa liberdade de ação.

5.6 Produtores com Dedicção Exclusiva à Avicultura

Se existem profissões que concorrem com a avicultura, espera-se que aqueles que se dedicam integralmente sempre seriam bem sucedidos. No entanto o resultado da pesquisa não demonstrou isto. Outros fatores precisam ser levados em consideração. O quadro na página seguinte apresenta as principais diferenças entre os dois grupos.

É importante observar que existe uma diferença acentuada na média de idade dos dois grupos. Embora não seja fator determinante dos resultados, pode ter grande influência se considerarmos o número de aves alocadas em seus aviários. Extrapola em muito o número considerado com sendo o ideal por pessoa, mencionado anteriormente. Em ambos os casos somente uma pessoa se dedica a quase 20.000 aves.

Já o mesmo não ocorre no segundo grupo, apesar de haver um caso em que somente uma pessoa se envolve na atividade. Neste caso também existe a particularidade de que seu aviário é menor. A média é aumentada pelo aviário em que se dedicam 3 pessoas.

Este tem um número bem elevado de aves, mas com sistema de alimentação automatizado. Isto permite concluir que uma pessoa não pode assumir um número indeterminado de aves sob seus cuidados.

Quadro 6: Comparativo entre produtores com dedicação exclusiva

PRODUTORES COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA							
REMUNERAÇÃO	IDADE (média)	TEMPO DE ATIVIDADE	IDADE DOS COMEDOUROS	IDADE DOS BEBEDOUROS	Nº DE AVES	PESSOAS NA ATIVIDADE	CORTINAS
Abaixo de R\$ 0,08 (2)	m= 56,00	10-15 (2)	10ou+ (1)	10ou+ (1)	m= 19.850	1 pess.(2)	alguns furos/suja (2)
Acima de R\$ 0,14 (3)	m= 37,00	7-8 (1) 9-10 (1) 15ou+ (1)	3-4 (1) 7-8 (2)	3-4 (1) 7-8 (2)	m= 19.533	1 pess. (1) 2 pess. (1) 3 pess. (1)	inteira/suja (3)
Média da Amostra (88)	m= 45,83				m= 13.035	m= 2,15	

Já foi comentado que o tempo de atividade dos que têm performance inferior é maior, mas por si só não tem relação com os resultados. Foi concluído que o tempo de atividade sem renovação dos equipamentos, tanto no sentido tecnológico quanto operacional são determinantes do resultado. A idade dos comedouros e bebedouros dos dois grupos demonstram que no primeiro não houve renovação nenhuma enquanto no outro ocorreu uma renovação considerável. O conjunto destas competências é determinante das diferenças de resultados.

5.7 Performance de Produtores por Municípios

Pelas análises realizadas também foi possível verificar que entre os maiores municípios produtores, dois concentram mais produtores com baixos resultados e um com bons resultados. Os outros apresentam um certo equilíbrio entre ambos. O Quadro 7 na página seguinte apresenta a principais razões desta constatação.

Importante ressaltar dois aspectos neste quadro: no município de Boa Vista do Sul todos os produtores estão no segmento dos que não possuem bons resultados; e a evidente preocupação dos produtores de Progresso (acima de R\$ 0,14) com a renovação de seus equipamentos.

Os outros dados acompanham as evidências das análises realizadas referentes aos produtores com dedicação exclusiva. No entanto aqui aparece novamente a caracterização da profissão paralela. Pode-se verificar que nos municípios de Boa Vista do Sul e Encantado, no segmento dos produtores com remuneração abaixo de R\$ 0,08, as outras profissões são em número maior que a de agricultor, e que todos os produtores com bons resultados financeiros são também agricultores.

Quadro 7: **Performances de produtores em 3 municípios**

COMPARATIVOS ENTRE MUNICÍPIOS							
MUNICÍPIO	REMUNERAÇÃO	IDADE	TEMPO DE ATIVIDADE	IDADE DOS COMEDOUROS	IDADE DOS BEBEDOUROS	CORTINAS	DESCRIÇÃO PROFISSÃO PARALELA
BOA VISTA	Abaixo de R\$ 0,08	Obs. (7) m= 47,43	10-15 (1) 15ou+ (6)	10ou+ (7)	3-4 (1) 10ou+ (6)	rasgada (2) gr. furos/suja (3) peq.furos/suja (2)	agricultor (3) motorista (2) func.público (1) suinocultor (1) vitivinicultor (1)
ENCANTADO	Abaixo de R\$ 0,08	Obs (13) m= 50,08	5-6 (3) 7-8 (2) 9-10 (1) 10-15 (7)	5-6 (2) 7-8 (2) 9-10 (3) 10ou+(6)	5-6 (3) 7-8 (2) 9-10 (2) 10ou+ (6)	rasgada (2) peq. furos/suja (3) gr. furos/suja (7) inteira/suja (1)	motorista(3) agricultor (2) comerciante (2) marceneiro (1) func.público (1) fumicultor (1)
	Acima de R\$ 0,14	Obs. (1) m= 32,00	7-8 (1)	5-6 (1)	5-6 (1)	peq. furos/suja (1)	agricultor (1)
PROGRESSO	Abaixo de R\$ 0,08	Obs. (1) m= 41,00	10-15 (1)	10ou+ (1)	10ou+ (1)	em pedaços (1)	agricultor (1)
	Acima de R\$ 0,14	Obs. (8) m= 46,63	7-8 (3) 9-10 (1) 10-15 (4)	1-2 (1) 5-6 (1) 7-8 (5) 9-10 (1)	1-2 (1) 5-6 (1) 7-8 (5) 9-10 (1)	inteira/limpa (4) inteira/suja (4)	agricultor (8)

5.8 Como os Produtores Concebem a sua Atividade

Até aqui as análises privilegiaram o que produtores têm e como operacionalizam e gerenciam sua atividade. Neste último bloco de análise procura-se identificar o que os produtores pensam a respeito de sua atividade, enfocando principalmente o gerenciamento e os resultados financeiros. O Quadro 8 apresenta as palavras e/ou

expressões mais utilizadas ao responder a questão: o que é fundamental para o bom desempenho da atividade avícola?

Quadro 8: O que é fundamental: análise lexical – total de palavras: 1.332

O QUE É FUNDAMENTAL PARA OBTER BONS RESULTADOS			
EXPRESSÕES MAIS USADAS	Remuneração		
	Abaixo de R\$ 0,08	Acima de R\$ 0,14	TOTAL
1. #FAZER/EXECUTAR	24	29	53
2. #CUIDADOS/MANEJO	14	32	46
3. #RAÇÃO/APROVEITAMENTO	13	32	45
4. #QUALIDADE DO PINTO	22	22	44
5. #TODO/TUDO	8	35	43
6. #CONVERSÃO/GANHOS	8	16	22
7. #CORTINAS	2	19	21
8. #ÁGUA LIMPA	7	12	19
9. #TEMPERATURA/AMBIENTE	4	14	18
10. #CAPRICHAR	4	13	17
11. #CONTROLE	0	14	14
12. #VISÃO/CONHECIMENTO	2	11	13
13. #EMPRESA(INDÚSTRIA)	10	1	11
14. #GOSTAR	0	8	8

A expressão mais utilizada pelos produtores se refere ao ato de fazer, de realizar as tarefas. É a maior ocorrência em ambos os grupos. Isto evidencia que a produção de frangos ao nível de produtor é uma atividade que necessita a presença constante do produtor no aviário, tanto para realizar as tarefas, quanto para inspecionar e controlar o processo. Esta idéia é reforçada pela segunda expressão mais freqüente que se refere a cuidados e manejo. Mas já neste aspecto há a preocupação evidente dos produtores com boa performance. Simplesmente não deve haver a preocupação de somente realizar as tarefas, mas de cuidar e manejar a atividade com objetivos voltados para resultados.

A preocupação de realizar as atividades com o maior cuidado possível também aparece em maior escala neste segmento. Referem-se ao capricho ou controle no sentido de não somente realizar o que é indispensável no dia-a-dia, mas executar as tarefas com uma visão mais abrangente do processo. Esta idéia é reforçada pela expressão

“todo/tudo”, onde insinuam que ao realizar um trabalho bem feito, simplesmente não se livraram daquele serviço, mas entendem que isto tem repercussões em maiores dimensões, principalmente nos resultados. É importante salientar que os produtores com baixa remuneração nem sequer consideram o controle como uma ferramenta gerencial da sua atividade.

Esta constatação também é reforçada na terceira expressão mais utilizada que se refere ao aproveitamento da ração. A preocupação com o item de maior impacto no custo é quase três vezes maior nos produtores com bons resultados. Sabem que a ração bem aproveitada melhora seus índices de conversão e seus ganhos aumentam. As colocações do produtor abaixo resumem bem estas conclusões:

“... toda a ração tem que passar pelas aves. Aquela que é jogada no chão está perdida, eu controlo isto demais, pois se não for assim a gente é que perde. Se o pinto ajuda, o resto eu sei fazer. Tem que caprichar nas cortinas, no calor, tudo é importante. Não se ganha dinheiro só fazendo algumas coisas bem feitas e deixar outras pra trás, o resultado se faz no conjunto. Isto poucos conhecem. Conversão se faz com ração, água e muito carinho. E o resultado é o dinheiro no fim do lote, e eu trabalho para ganhar dinheiro. Quem não pensa assim, trabalha abaixo do custo,... e quem trabalha abaixo do custo tem que sair fora.” (produtor do município de Progresso – remuneração média – R\$ 0,17).

Além das análises acima, o produtor se referiu a outros aspectos, como temperatura, a água limpa, manejo das cortinas; todos aspectos importantes para o bom desempenho da atividade. Além disso, inclui uma expressão de afeto nos afazeres, confirmando que é preciso gostar daquilo que se faz. Expressão que não aparece em nenhuma ocasião no primeiro grupo. O gosto pelo que se faz juntamente com a visão e o conhecimento do negócio, às vezes até empírico, são as características citadas por Mintzberg *et al.* (2000) definindo o estilo estratégico do empreendedor.

A maioria das palavras ou expressões aparecem em maior número no grupo dos produtores com boa performance. O tempo das entrevistas revelou que estes realmente falaram por mais tempo, o que pode ser uma explicação. Também evidencia que estes são mais entusiastas quando falam da atividade. Demonstram claramente que dependem de uma ração de boa qualidade, de pinto de qualidade genética e sanitária, e incluem uma boa parcela de responsabilidade ao trabalho deles. Verifica-se que os resultados estão ancorados em três bases: ração, pintos e competência do produtor. Cada um responde pela sua parcela, mas o resultado se dá no conjunto.

Apesar da supremacia nas respostas estar inclinada para o segundo segmento, na palavra ou expressão “empresa/indústria” o primeiro grupo se sobressai. Quando falam em empresa, é necessário esclarecer, se referem à agroindústria integradora, pois o produtor não se vê ou admite que seu empreendimento possa ser uma empresa rural. E se reportando à empresa mostra claramente que transfere a responsabilidade do sucesso à agroindústria. Seus resultados não são gerados no local de produção e se reporta a fatores externos, às vezes completamente aleatórios, como determinantes da rentabilidade do empreendimento. Está claro e é admissível que este seja o elo mais fraco da cadeia produtiva, mas inadmissível que por muito tempo seja explorado e não saia da atividade. As declarações a seguir clarificam esta evidência:

“Para ter bons resultados? Não depende da gente, sorte, somente sorte” (produtor do município de Lajeado – remuneração média – R\$ 0,06).

“A empresa tem que pagar mais. Eles são uma empresa grande, tem condições. Como é que a Nicolini e a Frinal (Anexo 5) pagam mais? Se continuar assim vou trabalhar com eles. Eles não te exigem tanto e pagam mais” (produtor do município de Boa Vista do Sul – remuneração média – R\$ 0,05).

Estas colocações admitem que os produtores não têm um poder de negociação muito forte dentro da cadeia agroindustrial, mas transferem toda a responsabilidade para os outros. Mostra uma falta de conhecimento dos processos e da atividade no conteúdo mais amplo. Isto se confirma ao analisar as respostas ao ser perguntado: o que deveria ser evitado dentro do aviário para não prejudicar os resultados? Quinze responderam realmente não saber. O Quadro 9 apresenta as expressões mais frequentes nas respostas.

Quadro 9: O que evitar: análise lexical – total de palavras: 337

O QUE TEM QUE SER EVITADO NO AVIÁRIO			
EXPRESSÕES MAIS USADAS	Remuneração		TOTAL
	Abaixo de R\$ 0,08	Acima de R\$ 0,14	
1. #UMIDADE/CROSTAS	10	24	34
2. #ANIMAIS_ESTRANHOS	9	13	22
3. #PESSOAS_ESTRANHAS	3	18	21
4. #RAÇÃO/DESPERDICIO	8	11	19
5. # NÃO SABE	15	0	15
6. #PERTURBAÇÃO	1	12	13
7. #DOENÇA	6	6	12
8. #PINTO DE MÁ QUALIDADE	3	3	6

As expressões acima confirmam as análises anteriores onde se concluiu que a renovação dos equipamentos é fator determinante do resultado, pois a umidade e a formação de crostas, a presença de animais silvestres, o desperdício da ração se evita, respectivamente, com bebedouros bem regulados, cortinas inteiras e limpas e comedouros adequados, com controle constante e holístico.

Através dos resultados da pesquisa foi possível verificar que os entrevistados mencionaram todos os aspectos importantes em todas as dimensões pesquisadas, cada um falando sobre o que lhe parece ser mais importante, mas contribuindo para a elaboração das respostas aos objetivos especificamente estabelecidos para a pesquisa.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

6.1 Conclusões

A pesquisa e as análises dos resultados permitiram responder as questões dos objetivos especificamente propostos no início do estudo. Havia uma grande expectativa quanto à utilização de métodos de gerenciamento mais estruturados por parte dos produtores com as melhores performances, principalmente no que se refere ao controle de custos, ou mais especificamente, a ferramentas de controle, como planilhas, grades de controle ou até algum aplicativo (*software*) de fácil manuseio. No entanto, a expectativa não se confirmou, pois um controle nesta modalidade ou `sofisticação` ainda não faz parte da rotina do produtor integrado de aves na região do Vale do Taquari. A não confirmação desta expectativa específica não diminuiu a validade do estudo. Pelo contrário, a constatação desta deficiência foi importante, pois existe um longo trabalho a ser realizado dentro da cadeia produtiva do frango de corte, no sentido de municiar os produtores com algumas ferramentas eficientes de controle.

A análise individualizada de cada item permitiu a visualização de suas principais características, a incidência ou não em cada segmento, ou seja, tanto nos produtores com remuneração acima de R\$ 0,14 quanto os com remuneração abaixo de R\$ 0,08. Além disso, proporcionou a constatação de diferenças bem acentuadas entre os dois segmentos, em alguns casos. E outros apenas sutis, ora sem conseqüentes impactos nos resultados, e por outras vezes importantes e até determinantes dos resultados.

Através da revisão da literatura foi possível verificar que os resultados da produção de frango de corte baseiam-se em três âncoras: ração de qualidade com os componentes adequados para cada fase da vida do frango; pintos de origem certificada e comprovadamente saudáveis, com capacidade genética para responder aos tratamentos recebidos; e produtores com competências para produzir o frango. As três partes devem ser permeadas com vigilância sanitária e a uma administração eficiente dos recursos. Sendo a ração igual para todos os produtores, os lotes de pintos muito semelhantes, é óbvio que alguns produtores usam uma prática de manejos e tratamentos diferenciados para auferir resultados históricos

diferentes. Se fossem simples práticas a serem seguidas, as agroindústrias poderiam reuni-las numa cartilha e distribuí-las aos produtores. Quem seguiria à risca os mandamentos da cartilha obteria um resultado financeiro determinado. Aqueles que atenderiam parcialmente receberiam proporcionalmente.

A pesquisa mostrou que não existe um padrão rígido seguido pelos que apresentam alta performance. No entanto quem se dedica à atividade com afinco, acompanhando as tendências tecnológicas, não possui uma profissão concorrente, toma as providências de sua responsabilidade, conhece e gosta do que faz, cuida do ambiente de produção e renova seus equipamentos, tem um perfil mais adequado para ser um produtor de aves com maior sucesso. Suas características tecnológicas, operacionais e gerenciais são seguramente mais qualificadas do que aqueles que apresentam uma história de péssimos resultados financeiros. Uns podem ter no aquecimento do aviário e dos cuidados com os pintos em seus primeiros dias o seu ponto forte. Outros podem fazer na dedicação permanente, cuidando de todos os aspectos da melhor forma possível, o diferencial de resultados. Ainda podem existir locais mais adequados de tempo, temperatura, umidade relativa do ar, enfim um micro clima localizado ideal à produção de frangos, que possa ser o diferencial na rentabilidade. Este último aspecto não foi pesquisado no presente estudo, mas certamente poderá existir. E com certeza tem produtores que elegem vários itens como sendo os mais importantes e os controlam de maneira mais contumaz, mesmo sendo de forma empírica.

As colocações acima nos conduzem a raciocinar que cada produtor tem que descobrir o que é mais importante na condução do processo de produção de frangos, e além disso, deve conhecer sua capacidade de instalações e equipamentos. Por fim tem que descobrir o que conhece melhor e no que acredita que seja o mais eficiente para obter resultados compensadores. Isto é um ato de percepção e concepção de posicionamento: perceber o caminho mais adequado e empreender as ações para alcançar os objetivos. De acordo com a literatura (Mintzberg *et al*, 2000) estas práticas são estratégicas. São, portanto, as estratégias de cada produtor. E ter uma estratégia num campo onde ainda não há uma cultura de gerenciamento dos processos para resultados, evidentemente é uma competência que irá diferenciá-lo dos demais.

Ao afirmar que os melhores resultados são gerados a partir de um conjunto de procedimentos e controles, de equipamentos e até maneiras de conceber os processos,

poder-se-ia insinuar que não existem itens ou aspectos mais importantes que outros. A pesquisa revelou que os cuidados e controles de alguns itens se destacam, ou seja, projetam uma importância maior e contribuem de maneira mais significativa para os resultados.

E como primeiro destaque, constatou-se que a avicultura é uma opção profissional. Segundo Lana (2000) “o sucesso do empreendedor na avicultura de corte depende de sua dedicação à atividade. Não pode ser uma atividade para as horas de folga ou um bico de fim-de-semana”. Os resultados demonstraram isto quando foi constatado que a grande maioria dos empreendedores de sucesso tem como segunda atividade a agricultura tradicional, uma profissão paralela, não uma profissão concorrente. Dedicam-se a agricultura quando a atividade principal o permite. Estão focalizados na atividade que lhes fornece as melhores alternativas de renda e no fator determinante de sua permanência na atividade no meio rural e na agropecuária. Esta conclusão é reforçada pelas horas diárias dedicadas à atividade e pelo número de pessoas envolvidas nos serviços no aviário, pois mesmo que as tarefas possam ser automatizadas, o que é uma tendência, é necessária a presença e a supervisão do produtor no processo de produção.

O perfeito funcionamento dos equipamentos também é um quesito que se torna indispensável. A pesquisa revelou que aqueles que renovam seus equipamentos, e certamente o fazem para suprir deficiências nas suas funções, têm indicativos conclusivos de que melhora a performance dos resultados. Comedouros mais modernos, não por serem mais novos, mas por serem tecnologicamente superiores, permite um melhor aproveitamento do ingrediente de maior custo da produção, a ração. E a ração é melhor aproveitada por aves saudáveis, em ambiente bem climatizado. Neste aspecto as boas condições físicas e funcionais das cortinas assumem um lugar de destaque, e ainda mais quando a maioria dos produtores está migrando do *aquecimento* à gás para a *climatização* do ambiente com novos fornos à lenha, com custo operacional mais reduzido.

Estas considerações demonstram que as propostas dos objetivos específicos traçados para a realização do presente estudo puderam ser atendidas, pois se verificou que estas foram contempladas.

A primeira constatação, com relação à verificação da existência de investimentos em instalações e equipamentos, concluiu-se que o acompanhamento tecnológico é essencial, conforme já exposto neste capítulo.

A aplicação do questionário através das entrevistas possibilitou o levantamento de uma enorme quantidade de dados, além da verificação no local de outros dados que se objetivava buscar. Estes dados, depois de submetidos a aplicativos e outras análises permitiram descrever, até de maneira bastante minuciosa, os recursos utilizados pelos produtores no campo tecnológico, operacional e gerencial, além de dados pessoais e cadastrais. Sempre se procurou atrelar a manipulação dos dados com a busca de características que explicariam a diferenciação dos resultados.

Quanto à identificação de possíveis grupos de produtores que tenham condições privilegiadas de negociação com a agroindústria conclui-se que a única condição é a eficiente condução do processo de produção. Todos os produtores recebem a ração nas mesmas condições e as aves são entregues da mesma forma. Não se percebeu que existam diferenciações de tratamentos por um produtor possuir este ou aquele tipo de equipamento ou instalação. Da mesma forma, a distância da localização do produtor em relação ao abatedouro ou fábrica de ração não apresentou diferenças significativas no conjunto da amostra.

No objetivo específico que buscava o agrupamento de produtores com as mesmas características, foi possível verificar que a estratégia é o diferencial. Mesmo que de maneira empírica, o segmento com boa performance sabe que tem que agir e se responsabiliza pela parte do processo que lhe cabe dentro da cadeia de produção. Além da ação é necessária a concepção de um empreendimento voltado para resultados. Esta concepção extrapola a simples atitude de fazer funcionar os equipamentos. É preciso que atitudes sejam conseqüências das reflexões.

Na constatação de alguma ferramenta de controle de custos conclui-se que existe um largo caminho a ser trilhado para que o produtor integrado de aves no Vale do Taquari enxergue seu empreendimento como empresa, com as mesmas ferramentas de gestão usadas pelos produtores a nível internacional, ou ainda mais próximo a ele, pela agroindústria integradora com que se relaciona a montante e a jusante.

Como foi enunciado no início deste estudo, que todos os elos de uma cadeia produtiva precisam obter vantagens ou partes dos resultados (Cunha Jr. e Luce, 1996) para poderem sobreviver, para que toda a cadeia não fique prejudicada, seria importante e recomendável que a agroindústria integradora qualificasse de maneira toda especial seus técnicos extencionistas. Estes poderiam levar, além das informações técnicas, ferramentas de

controle e de gestão de processos, assim qualificando os produtores, e em consequência a produção de frangos, haja vista que o técnico é uma figura aceita em 100% pelos produtores como o interlocutor com a indústria e como fonte de inovações e consultorias.

6.2 Limitações do Estudo

Durante a realização da pesquisa e nas análises verificou-se algumas limitações decorrentes do tipo de pesquisa utilizado.

Pelo fato de ter havido a escolha de dois segmentos de toda a população de produtores de aves da agroindústria, as conclusões ficaram restritas a estes segmentos. Ficou impossibilitado, por exemplo, a realização de análises e conseqüentes conclusões referentes a toda a população de 1657 produtores (total da população em dez/2000), o que teria uma abrangência bem maior.

Ainda, foi constatado que o questionário, apesar de ser bastante extenso, não contemplou nenhuma questão referente à cultura ou tradições da população de produtores, o que também poderia ser um fator importante nos resultados.

Além disso, no questionário poderia ter sido incluído alguma questão referente à qualidade da água consumida pelas aves, e não simplesmente perguntar qual a origem ou fonte. Como foi visto na descrição do processo produtivo, a qualidade da água é um aspecto muito importante.

6.3 Recomendações para Pesquisas Futuras

O segmento não estudado (corpo) também poderia ser objeto de estudos futuros, para delinear um perfil socioeconômico e cultural dos produtores de aves no Vale do Taquari, mesmo que existam evidências que os dois segmentos possam indicar este perfil para toda a população.

Durante a realização da pesquisa de campo, portanto anteriormente às análises, já se verificou que alguns sobrenomes de produtores se repetiam em alguns municípios, com a particularidade de estarem no mesmo segmento, ou seja, entre os que têm bons resultados ou entre os que têm baixos resultados. Além disso, ao responderem que buscam informações junto a outros produtores, citavam o nome do produtor como sendo cunhado ou genro, coincidentemente já entrevistado, mesmo morando mais de 20 km de sua

residência, também no mesmo segmento, ou com alta performance ou com baixa performance. Estes aspectos culturais ou de parentescos poderiam ser explorados em outros estudos, a fim de verificar se realmente existem grupos familiares mais competentes para a avicultura, ou se resultado é conseguido através das consultas ou trocas de informações, ou se foi mera coincidência.

As análises também evidenciaram que a metade dos produtores com bons resultados têm `chuveirinho´ou nebulizador. E dizem os que os tem que são equipamentos de extrema necessidade, enquanto os que não os possuem dizem ser dispensáveis. Isto pode levar a conclusões de que existem microrregiões mais favoráveis à avicultura, em termos de temperatura, umidade do ar, entre outras. Estes aspectos também poderiam ser explorados em estudos futuros.

Poder-se-ia ainda proceder estudos para verificar como vários produtores conseguem realizar índices de conversão abaixo de 1,85 kg de ração por peso vivo de ave produzida e índices de mortalidade abaixo de 2%, conforme mostrado pelas Figuras 4 e 5, respectivamente. Pois estes índices representam os melhores desempenhos possíveis e desejáveis por todos os produtores e também pela agroindústria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS-ABEF, São Paulo, Jan-Fev-Mar/2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS-ABEF, São Paulo, edição especial – 1ºtrim/2001.

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J., **Implantando a administração estratégica**, São Paulo, Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE AVICULTURA - ASGAV, **Perfil da avicultura gaúcha**. Porto Alegre, mar/2001.

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE AVICULTURA - ASGAV, Porto Alegre, Informe especial, 1º trim/2001.

ASTA, Denis D., **Proposta de um método para mensuração de custos de desperdício na avicultura**, 2000, Dissertação (Mestrado em Administração), UNIOESTE, Chapecó.

ASSOCIAÇÃO DOS ABATEDOUROS E PRODUTORES AVÍCOLAS DO PARANÁ – AVIPAR, Curitiba, Informativo, Out/2000.

BATALHA, Mário O. *et al.* **Gestão agroindustrial**, São Paulo, Atlas, 1997, vol I-II.

BEER, Michael; EISENSTAT, Russel A., **The silent killers of strategy implementation and learning**, Sloan Management Review, summer 2000.

BRUM, Argemiro J., **Desenvolvimento econômico brasileiro**, Ijuí, Vozes-Unijui, 1997.

CANEDO, M.T.P.; KRUGLIANSKAS, I., Perfil do Empreendedor e Conhecimento sobre Cliente como Condicionantes do Desempenho de Supermercados. In: ANGELO, C.F., SILVEIRA, J. A .G. *et al*, **Varejo competitivo**, São Paulo, Atlas, 1999.

CANEVER, M.D.; TALAMINI, D.J.D.; CAMPOS, A .C. S.; SANTOS FILHO, J.I., **A Cadeia de frango de corte no Brasil e na Argentina**. Concórdia: Embrapa-CNPSA, 1997.

CARVALHO JR., Luis Carlos de, **A Estrutura das indústrias brasileiras de carnes suína e avícola**, 1996, Dissertação (Mestrado em Administração), UFSC, Florianópolis.

CASTRO, A . M. G.; LIMA, S.M.V.; GOEDERT, W.J., FILHO A. F.; VASCONCELOS, J. R .P., **Cadeias produtivas e sistemas naturais: prospecção tecnológica**, Brasília, Embrapa-SPI/Embrapa-DPD, 1998.

CORREA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G.N., **Just in time, MRP II e OPT**, São Paulo, Atlas, 1996.

CUNHA JR., Marcus V.M.; LUCE, Fernando B., Competências Distintivas de Marketing e Performance Organizacional Superior: um estudo no ramo de varejo de vestuário brasileiro. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G., *et al.* **Varejo competitivo**, São Paulo, Atlas, 1999.

DAY, G.S.; WENSLEY, R. **Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority**, Journal of Marketing , 52, Apr.1988.

DEMO, Pedro. **Conhecer e aprender: sabedoria dos limites e desafios**, Porto Alegre, Artes Médicas Sul, 2000.

DOWNING, Douglas; CLARK, Jeffrey, **Estatística aplicada**, São Paulo, Saraiva, 1998.

ENGLERT, Sérgio Inácio, **Avicultura, tudo sobre raças, manejo e nutrição**, Guaíba, Agropecuária, 1998.

FERREIRA, Mauro Gregory, **Produção de aves: corte e postura**, Guaíba, Agropecuária, 1993.

FREITAS, Henrique, MOSCAROLA, J., **Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados usando sphinx**, Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 2001.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, R., **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**, Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj, **A estratégia e o cenário dos negócios**, Porto Alegre, Bookman, 2000.

GUEDES, PEDRO P., **A coordenação contratual na avicultura de corte analisada sob a ótica dos custos de transação**, 2001, , Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, Porto Alegre.

LANA, Geraldo R.Q., **Avicultura**, Recife, Rural/UFRPE, 2000.

MATTAR, Fauze N., **Pesquisa de marketing, metodologia e planejamento**, São Paulo, Atlas, 1997.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de estratégia**, Porto Alegre, Bookman, 2000.

PENZ JR., Antonio Mario, **Porque os Hormônios Não São Usados na Alimentação de Frangos de Corte?**, Revista Rural, ano III, nº 15, 2000.

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

PORTER, Michael E., **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

ROESCH, Silvia M.A., **Projetos de estágio do curso de administração**, São Paulo, Atlas, 1996.

ROSADO, Patrícia Lopes, **Competitividade e expansão da avicultura e suinocultura no contexto do mercosul**, 1997, Dissertação (Mestrado em Economia Rural), Universidade Federal de Viçosa,. Viçosa,

SALLE, Carlos Tadeu P.; SILVA, Edir N. da; SCHMIDT, Gilberto S.; GODOY, José C., A Cadeia Produtiva da Avicultura. In: **Agronegócio brasileiro, ciência, tecnologia e competitividade**, Brasília, CNPQ, 1998.

STEVENSON, Howard H. **O compromisso é conseguir**, HSM Management, nº 25, março-abril 2001.

ZYBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos F., org. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**, São Paulo, Pioneira, 2000.

Anexo 1 - Questionário

Questionário nº _____

Dados pessoais

1. Nome _____
2. Idade _____
3. Sexo: masc fem
4. Estado civil: casado solteiro divorc/separ Outros _____
5. Endereço: _____
6. Município: _____
7. Remun.cabeça: _____

Dimensão Tecnológica

8. Formação Escolar: analf 1º grau incompl 1º grau compl 2º grau incompl 2º grau compl superior Qual _____
9. Curso Técnico: não sim Qual? _____
10. Participa de eventos ligados a área: sim não
11. Tem assinatura de jornal: não sim Qual? _____
12. E assinatura de revista especializada: não sim Qual? _____
13. Acessa internet: sim não Freqüência: _____
Assunto: _____
14. Onde busca informações/técnicas sobre a produção de aves _____
15. Onde busca informações sobre equipamentos da atividade _____
16. Tempo de atividade avícola: 1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 +de 10anos
17. Idade média dos comedouros: 1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 +de 10anos
18. Idade média dos bebedouros: 1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 +de 10anos
19. Cortinas : em pedaços grande furos pequenos furos inteira/suja inteira/limpa
20. Arredores : mato/sujeira não roçado/não arborizado roçado roçado/semi-arborizado roçado/arborizado

Dimensão operacional

21. Distância da indústria frigorífica _____ Km
22. Distância da fábrica de rações _____ Km
23. Tem telefone: sim não
24. Nº de aviários 1 2 3 4
25. Tamanho dos aviários: _____ m² _____ n° de aves
: _____ m² _____ n° de aves
: _____ m² _____ n° de aves
26. Aquecimento: gás lenha
27. Fonte de água: rede pública poço artesiano fonte córrego
28. Refrigeração: a) ventilação: n° ventiladores por m². _____
b) chuveirinho sim não.
29. Alimentadores: automáticos semi-autom. manuais
30. Nº de lotes por ano: 1 2 3 4 5 6
31. Tem outro tipo de integração: não sim suínos leite outras
32. Nº pessoas na família: 1-2 3-4 5 ou +
33. Pessoas envolvidas na atividade: 1 2 3 4 5 6 ou +
34. Maior participação nos trabalhos: proprietário(a) esposa(o) filho(a)
35. Grau de instrução da esposa: analf 1º grau 2º grau superior
Qual _____
36. Abastecimentos de ração por dia: 2 3 4 a vontade
37. Desinfecção do aviário: nunca cada lote ½ ano 1x ano
38. Quantos lotes são criados por cama: 1 2 3 4 5 1 ano
39. Destino da cama do aviário: lavoura ração animal outros _____
40. Carregadores de frango: Quantas pessoas: _____
São sempre as mesmas: não sim
Existem treinamentos/instruções: não sim
Existe supervisão não sim

Dimensão Gerencial

41. É proprietário sim não
42. Profissão paralela: não sim. agricultura leite suínos outras.
43. Quem administra: proprietário empregados técnicos
44. Tem controle de custos sim não
45. Que itens controla ração gás cama outros: _____
46. Qual sua ferramenta de controle dos custos: _____
47. Periodicidade de atualização da ferramenta 1 a 4 dias semanal quinzenal
48. Quando percebe que seu lote dá resultado positivo ou não
 creche crescimento somente pelo resultado no abate.
49. Existe diferença acentuada de resultados entre os lotes?
 Não Raramente Frequentemente.
50. Se existe diferença, o que fez para resolver a questão:
 Nada Consulta técnica Outra solução _____
51. Existe dedicação integral: sim não
52. Horas diárias na atividade: a) pintos 1 2 3 4 5 ou +
b) crescimento 1 2 3 4 5 ou +
53. Pedido de reposição da ração: 1 2 3 dias de antecedência.
54. Controle da água(falta/vazamentos): diário 2x dia 3x dia 4x dia
55. Quantas vezes troca/limpa a água: diário 2x dia 2 em 2 dias
56. Como controla o nível da ração: _____
57. O que determina a chamada de técnico: _____
58. Quantas horas após a verificação do problema: 1h 2h 3h 1 dia
59. Dividindo os criadores por resultados(Bons, médios e ruins). Você conhece a sua
classificação dentro da Avipal: não sim bom médio ruim

Outras informações

60. Na sua opinião, o que é fundamental para o bom desempenho da atividade avícola?

61. O que deve ser evitado de qualquer maneira?

Anexo 2 – Área dos aviários nos municípios do Vale do Taquari

MUNICÍPIOS COM CRIAÇÃO DE FRANGOS E RESPECTIVA ÁREA (m²)

● Anta Gorda	77.559m ²	● Estrela	10.380m ²	● Pouso Novo	58.236m ²
● Arroio do Meio	54.423m ²	● Fontoura Xavier	25.588m ²	● Progresso	132.722m ²
● Arvorezinha	53.464m ²	● Guaporé	32.924m ²	● Putinga	42.379m ²
● Boa Vista do Sul	77.414m ²	● Ilópolis	30.390m ²	● Relvado	131.088m ²
● Boqueirão do Leão	14.058m ²	● Imigrante	79.735m ²	● Roca Sales	139.988m ²
● Capitão	50.769m ²	● Itapuca	4.980m ²	● Santa Clara do Sul	3.170m ²
● Colinas	8.056m ²	● Lajeado	19.044m ²	● São José do Herval	5.364m ²
● Cruzeiro do Sul	2.536m ²	● Marques de Souza	45.912m ²	● Sério	14.958m ²
● Dois Lajeados	58.551m ²	● Mato Leitão	720m ²	● Teutônia	7.947m ²
● Dr. Ricardo	28.956m ²	● Muçum	4.240m ²	● Travesseiro	40.298m ²
● Encantado	171.287m ²	● Nova Bréscia	515.340m ²	● Vespasiano Correa	5.724m ²

● MENOS DE 25.000m² DE ÁREA

● DE 25.001 À 50.000m² DE ÁREA

● DE 50.001 À 100.000m² DE ÁREA

● ACIMA DE 100.000m² DE ÁREA

ÁREA TOTAL: 1.948.200m²

Anexo 3 – As 50 maiores abatedoras de aves do Brasil

**AS 50 MAIORES INDÚSTRIAS ABATEDORAS DE
FRANGO NO BRASIL EM 2000**

Posição	Empresa	Estado de atuação	Cabeças abatidas	Participação (%)
01	Sadia	SC-PR-MT	382.162.664	11,78
02	Perdigão	SC-RS-GO	290.796.007	8,96
03	Frangosul	RS-MS	196.557.668	6,06
04	Seara	SC-PR-SP-MS	177.954.712	5,49
05	Avipal	RS-MS	136.578.075	4,21
06	Penabranca	SP-RS	109.416.570	3,37
07	Dagranja	PR-MG	94.174.078	2,90
08	Chapecó	SC-PR-SP	86.563.540	2,67
09	Aurora	SC	74.215.694	2,29
10	Sertanejo	SP	48.759.901	1,50
11	Copacol	PR	39.187.172	1,21
12	Rezende	MG	38.141.133	1,18
13	Pif Paf	MG	35.249.912	1,09
14	Mínuano	RS	35.052.630	1,08
15	Cotrel	RS	31.015.713	0,96
16	Coopavel	PR	30.735.920	0,95
17	Comaves	PR	28.289.921	0,87
18	Coopervale	PR	27.627.146	0,85
19	Ad´oro	SP	26.854.971	0,83
20	Cotrefal	PR	23.240.069	0,72
21	Só Frango	DF	22.235.960	0,69
22	Big Frango	PR	21.929.122	0,68
23	Diplomata	PR	21.833.666	0,67
24	Frig. Nicolini	RS	21.703.487	0,67
25	Mat.Avic.Flamboiã	SP	21.279.051	0,66

Posição	Empresa	Estado de atuação	Cabeças abatidas	Participação (%)
26	Nutriza	GO	18.845.176	0,58
27	Avícola Paulista	SP	18.613.701	0,57
28	Coroaves	PR	18.332.660	0,57
29	Osato Alimentos	SP	18.111.366	0,56
30	Frinal	RS	17.815.055	0,55
31	Batávia	PR	17.565.298	0,54
32	Macedo Koerich	SC	17.337.624	0,53
33	Coperguaçu	SP	17.050.123	0,53
34	Coop.Holambra	SP	16.860.283	0,52
35	Galé Agroindl.	GO	15.411.161	0,48
36	Coop Languiru	RS	15.354.702	0,47
37	Avic.Felipe	PR	15.054.871	0,46
38	Agroveneto	SC	14.826.189	0,46
39	Francap	MG	14.401.848	0,44
40	Frangoeste	SP	14.386.934	0,44
41	Grupo Maristela	SP	13.898.323	0,43
42	Anhambi	MT	12.345.741	0,38
43	São Salvador	GO	11.137.310	0,34
44	Céu Azul	SP	10.971.249	0,34
45	Notaro	PE	9.824.940	0,30
46	Polifrigor	SP	9.615.924	0,30
47	Seleto	PE-PA	9.157.015	0,28
48	Abat.Ideal	SP	8.894.573	0,27
49	Agrofrango	SC	8.828.964	0,27
50	Mauricéa	PE	8.497.079	0,26

Fonte: ABEF (2001)

Anexo 4 – As empresas exportadoras de carne de frango

AS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARNE DE FRANGO EM 2000(Associadas ABEF)

Posição	Empresa	Volume (t)	Share	% acumulada
01	Sadia	260.353	28,7	28,7
02	Perdigão	193.337	21,3	50,0
03	Seara	155.643	17,2	67,2
04	Frangosul	115.912	12,8	80,0
05	Chapecó	52.800	5,8	85,8
07	Minuano	21.179	2,3	88,1
08	Aurora	20.158	2,2	90,4
09	Avipal	10.624	1,2	91,5
10	Copacol	9.815	1,1	92,6
11	Vêneto	7.852	0,9	93,5
12	Dagranja	5.542	0,6	94,1
13	Osato	5.136	0,6	94,7
14	Nicolini	4.199	0,5	95,1
15	Sertanejo	3.872	0,4	95,5
16	Pif Paf	3.163	0,3	95,9
17	Pena Branca	3.017	0,3	96,2
18	Big Frango	2.933	0,3	96,3
19	Rezende	214	0,02	96,6
	Não associadas	31.087	3,4	100,0
	Total Brasil	906.746		

Fonte: ABEF (2001)

Anexo 5 – As maiores abatedoras de aves do RS

AS 13 MAIORES INDÚSTRIAS ABATEDOURAS DE FRANGO NO RIO GRANDE DO SUL EM 2000

Posição	Empresa	Municípios de localização da indústria	Cabeças abatidas
01	Frangosul	Montenegro, Passo Fundo e Caxias do Sul	176.970.819
02	Avipal	Lajeado e Porto Alegre	94.039.949
03	Perdigão	Marau e Serafina Correa	68.469.586
04	Minuano	Lajeado e Passo Fundo	35.052.630
05	Cotrel	Erechim	31.015.713
06	Pena Branca	Caxias do Sul	30.549.790
07	Frig.Nicolini	Garibaldi	21.703.487
08	Frinal	Garibaldi	17.815.055
09	Coop.Languiru	Teutônia	15.354.702
10	W.Freiberger	Feliz	5.439.140
11	Grig. Chesini	Farroupilha	3.835.253
12	Cosulati	Morro Redondo	3.665.926
13	Avícola Carrer	Farroupilha	2.034.892

Fonte: ABEF (2001)

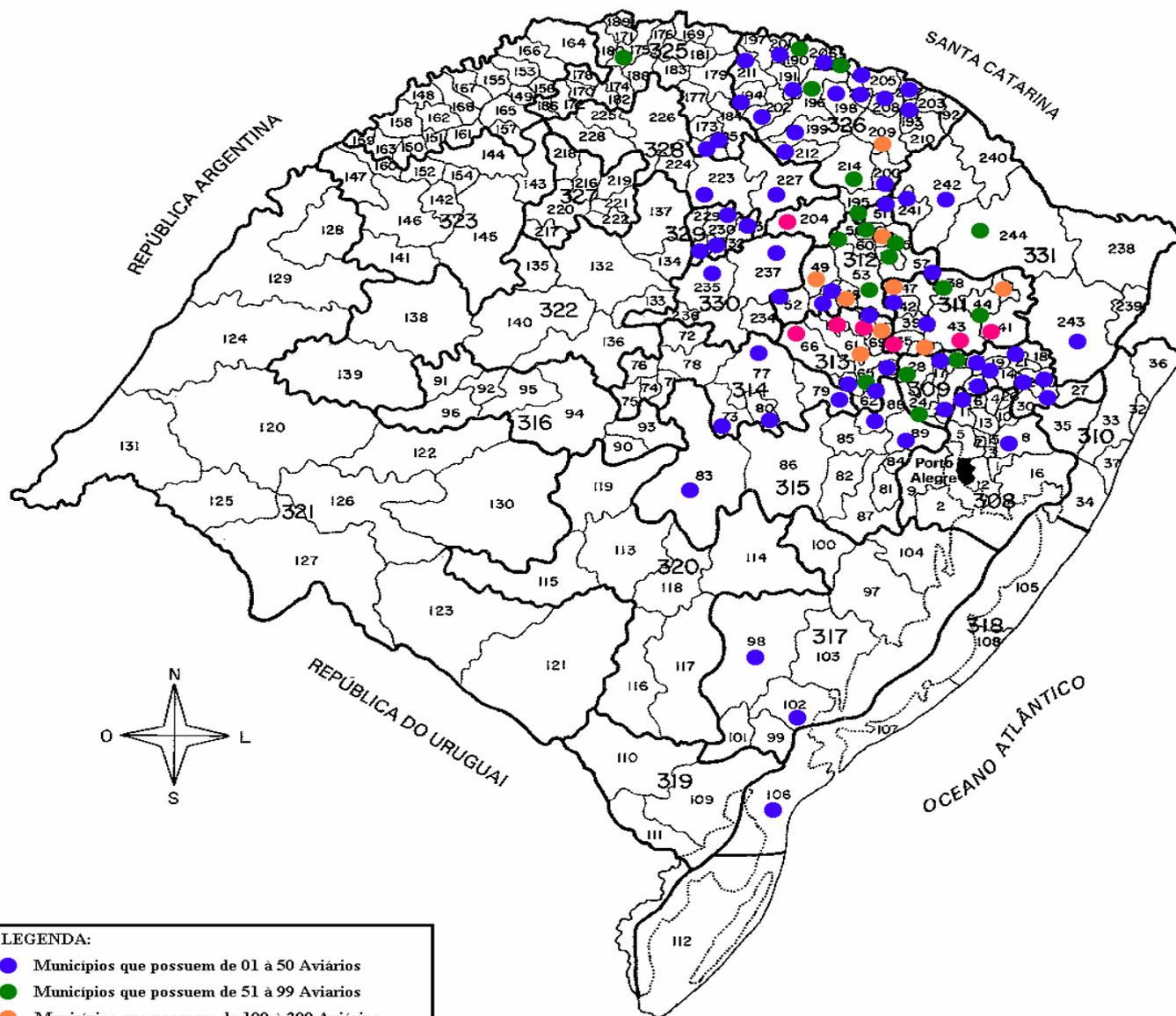
Anexo 6 – Idade dos produtores de aves

IDADE DOS PRODUTORES						
	Amostra Total		Abaixo de R\$ 0,08		Acima de R\$ 0,14	
menos de 31	8	9,09%	0	0,00%	8	18,18%
de 31 a 38	8	9,09%	3	6,82%	5	11,36%
de 38 a 45	27	30,68%	18	40,91%	9	20,45%
de 45 a 51	20	22,73%	8	18,18%	12	27,27%
de 51 a 58	16	18,18%	9	20,45%	7	15,91%
58 e acima	9	10,23%	6	13,64%	3	6,82%
Total obs.	88	100%	44	100%	44	100%

Fonte do dados: pesquisa do autor

Anexo 7 – Distribuição de criadores de aves no RS

REGIÕES QUE DESENVOLVEM A ATIVIDADE AVÍCOLA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL



PRINCIPAIS MUNICÍPIOS

PRODUTORES-RS

Fonte: Asgav – 2000.

CURRICULUM VITAE

1. DADOS PESSOAIS:

Nome: EUCLIDES SCHEID

Nascimento: 25/03/1956

CPF: 248.007.250/15

2. FORMAÇÃO:

a) 1º grau

-Escola Particular Duque de Caxias de Arroio do Meio-RS

b) 2º grau

-Colégio São Miguel de Arroio do Meio-RS e Colégio Público XV de Novembro de São Gabriel-RS.

c) graduação

-Faculdade de Medicina Veterinária na Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre-RS. Conclusão: 1985.

-Faculdade de Administração de Empresas na Fundação Alto Taquari de Ensino Superior-FATES, Lajeado-RS. Conclusão: 1996.

d) Pós-Graduação :

-Especialização em Marketing na Universidade Federal do Rio Grande do Sul em convênio UNIVATES, Lajeado-RS. Conclusão : 1998.

3. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

Funcionário do Banco do Brasil na carreira administrativa desde 1975, lotado atualmente na Agência Voluntários da Pátria em Porto Alegre-RS, tendo atuado em 12 agências.

Instrutor de cursos da área de gerenciamento de processos.

4. ENDEREÇO:

Residencial: Arroio Grande – CEP: 95940-000 – Arroio do Meio – RS – F.3716.1994

Comercial: Rua Voluntários da Pátria, 519, Centro – CEP: 90030-003 – Porto Alegre – RS
– Fone: 3226.2660

5. CORREIO ELETRÔNICO:

escheid@portoweb.com.br