

**ANÁLISE DA ESTRUTURA INDUSTRIAL AVÍCOLA DA EMPRESA AVIPAL S/A  
SOB A ÓTICA DE “FILIÈRE”**

Tânia Nunes da SILVA<sup>1</sup>, Adriano Abreu de REZENDE<sup>2</sup>, Edna MENEGAZ<sup>2</sup> e Morgan Yuri  
Oliveira Teles MACHADO<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios- CEPAN, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

<sup>2</sup> Mestrandos do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios- CEPAN, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

## **RESUMO**

Com a globalização e o acirramento dos mercados internacionais, tem sido de suma importância para as empresas, estarem com todas as suas funções de produção em perfeita sincronia, visando uma estratégia de encadeamento das atividades, mantendo desta forma a competitividade. Para tanto, o objetivo principal deste estudo é avaliar a estrutura industrial da atividade avícola desempenhada pela empresa Avipal S/A, localizada no município de Porto Alegre, sob a ótica da análise de “filière”, focando o processo de coordenação e encadeamento das atividades exercidas pela empresa, durante a fase de industrialização do frango. Com a análise realizada neste trabalho, foi possível observar que a estrutura industrial da empresa Avipal S/A está atuando com eficientes padrões de coordenação de suas atividades, garantindo com isto, a competitividade necessária em um ambiente globalizado no qual a organização está inserida, refletindo diretamente em ganhos de produtividade e, sobretudo, aumento da sua capacidade de competição em um mercado cada vez mais exigente.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Filière, Competitividade, Atividades, Coordenação

## **ABSTRACT**

With the globalization and the nip of the international markets, it has been of utmost importance for the companies, to be with all its functions of production in perfect concurrence, aiming at a strategy of chaining of the activities, keeping of this form the competitiveness. For in such a way, the main objective of this study is to evaluate the industrial structure of the birds activity played by the company Avipal S/A, located in the city of Porto Alegre, under the optics of the analysis of "filière", focando the process of coordination and chaining of the activities exerted for the company, during the phase of industrialization of the chicken. With the analysis carried through in this work, it was possible to observe that the industrial structure of the company Avipal S/A is acting with efficient standards of coordination of its activities, guaranteeing with this, the necessary competitiveness in an environment global in which the organization is inserted, reflecting directly in profits of productivity and, over all, increase of its capacity of competition in a market each more demanding time.

## **KEY WORDS**

Filière, Competitiveness, Activities, Coordination

## INTRODUÇÃO

O setor agropecuário tem passado por intensas transformações nos últimos anos. Tais modificações têm sido impulsionadas pela abertura dos mercados, maior estabilização econômica, desregulamentação e diminuição da intervenção do Estado. Desta forma, o setor agroindustrial encontra-se permanentemente em busca de inovações tecnológicas que possibilitem a manutenção e a sustentabilidade da competitividade no mercado.

Dentro deste contexto, pode-se mencionar o caso da indústria avícola, a qual, para superar a forte concorrência impulsionada pelo aumento significativo na demanda pela carne de frango nos últimos anos, teve que aderir a novos processos produtivos que propiciassem maiores ganhos de escala. Além disso, o complexo agroindustrial avícola, através de um processo de integração vertical, passou a adotar novas tecnologias para, assim, melhorar a coordenação de suas atividades e, conseqüentemente, manter-se competitivo no mercado.

Assim, o objetivo principal deste estudo é avaliar a estrutura industrial da atividade avícola desempenhada pela empresa Avipal S/A, localizada no município de Porto Alegre, sob a ótica da análise de “filière”, focando o processo de coordenação e encadeamento das atividades exercidas pela empresa, durante a fase de industrialização do frango, refletindo diretamente em ganhos de produtividade e, sobretudo, aumento da sua capacidade de competição em um mercado cada vez mais exigente e globalizado.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Valceschini (1995) e Ghersi & Bencharif (1992), os primeiros estudos de “filières” de produção foram realizados nos Estados Unidos, no final dos anos 1950, tendo como preocupação inicial a “filière” avícola. Alguns anos mais tarde, mantendo esta mesma perspectiva analítica, foram realizadas várias outras análises de “filière”, como as de frutas, legumes, cereais e leite. Após os anos 1960, com a multiplicação de estudos empíricos realizados nos Estados Unidos e na Europa, as análises tidas como industrialistas, até então dominantes, foram colocadas em questão, sendo consideradas muito lineares, evolucionistas e universalistas. No lugar destas análises, emergiu um conjunto de novas concepções que acentuavam as idéias de pluralidade de agentes e de complexidade de dispositivos de coordenação (ALLAIRE & BOYER, 1995).

Partindo das premissas propostas por Malassis (1973), Danel et al. (1979), Montigaud (1992) e Valceschini (1995), argumenta-se que a noção de “filière” de produção agroalimentar:

- a) Reintroduz a noção de conflito-cooperação;
- b) Afirma que a imbricação vertical do conjunto das atividades de produção, de transformação e de distribuição constitui um sistema;
- c) Destaca a idéia de que no interior das “filières” certas funções mais poderosas que as outras constituem os centros de comando.

De acordo com esta concepção, a noção de “filière” apóia-se numa ambigüidade que suporta a concentração do poder e a descentralização das tarefas produtivas e dos serviços.

Assim, cada “filière” comporta uma pluralidade de atores, de estratégias e de dinâmicas, gerando uma diversidade de dispositivos e de formas de regulação, sendo as mesmas (pluralidade e diversidade) coordenadas pelas grandes firmas. E, tendo em vista que os diferentes atores organizam-se de forma hierárquica, as relações entre eles traduzem-se em relações de dominação/subordinação (VALCESCHINI, 1995).

A constituição das “filières” tem como objetivo principal aumentar a capacidade de competição de determinados atores em um mercado cada vez mais exigente e globalizado. Desse modo, a idéia de produção estandardizada, visando ao consumo de massa, é substituída pela idéia de qualidade, objetivando-se um consumo diferenciado (GREEN & SANTOS, 1993).

Na tentativa de sintetizar a grande variedade de definições encontradas na literatura para análise de “filière”, Morvan (1988) enumerou três elementos que estariam implicitamente vinculados a este assunto:

⇒ A análise de “filière” é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes;

⇒ A análise de “filière” é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações;

⇒ A análise de “filière” é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico.

Segundo Batalha e Silva (2001), a lógica de encadeamento das operações, como meio para análise de “filière”, deve situar-se sempre de jusante a montante. Esta lógica assume implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no *status quo* do sistema.

Segundo Morvan (1991), a análise de “filière” passa a considerar dois fenômenos determinantes, sendo eles o modo de organização de cada etapa da transformação e o processo de transferência de uma etapa à outra.

Os aspectos tecnológicos assumem papel fundamental em uma análise de “filière”, pois esta permite representar a estrutura de uma cadeia produtiva agroindustrial a partir do encadeamento das operações técnicas necessárias à elaboração de um produto final (BATALHA, 1993).

A articulação destas operações é largamente influenciada pelo estado das técnicas e das tecnologias em curso, e é definida pelas estratégias próprias dos agentes que buscam valorizar da melhor maneira seu capital (MORVAN, 1991).

Ainda, conforme Batalha e Silva (2001), a análise de “filière” agroindustrial pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macrosssegmentos, cujos limites desta divisão, em muitos casos práticos, não são facilmente identificáveis, além de variar muito segundo o tipo de produto e segundo o objetivo da análise:

⇒ Comercialização: este macrosssegmento é representado pelas empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção;

⇒ Industrialização: representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor;

⇒ Produção de matérias-primas: são as empresas responsáveis pelo fornecimento das matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final.

De acordo com Floriot (1986), um produto pode alcançar um estado intermediário de produção após ter passado por várias operações de fabricação. Neste sentido, Batalha e Silva (2001) explicam que o termo intermediário diz respeito ao produto final da cadeia produtiva agroindustrial, o qual deve apresentar estabilidade física suficiente para ser comercializado além de possuir um valor real ou potencial de mercado.

Cabe ressaltar que a análise de “filière” implica na realização de cortes verticais no sistema econômico a partir de determinado produto final para, então, estudar sua lógica de funcionamento. Desta forma, como mencionam Batalha e Silva (2001), a análise de “filière” passa a assumir um caráter mesoanalítico e sistêmico dos estudos em termos de cadeia de produção agroindustrial. Neste sentido, esses autores explicam que a análise de “filière” contribui para a estrutura industrial e participa na criação de um espaço mesoanalítico.

Considerando que a análise de “filière” pode ser interpretada de diversas maneiras, Rainelli (1991) estabeleceu cinco grandes concepções:

- 1º A análise de “filière” encontra-se relacionada com a dimensão técnica da série de operações conduzidas de uma matéria-prima a um produto final. Assim, uma alteração na técnica de produção sobre um dado estágio do processo, exercerá efeitos sobre a série de operações empregadas na fabricação do produto final;
- 2º A análise de “filière” pode servir de referência para analisar as estratégias das empresas;
- 3º A análise de “filière” pode ser utilizada para se buscar o desenvolvimento sustentável dos setores econômicos o que, diretamente, conduzirá à análise das intervenções públicas;
- 4º A análise de “filière” pode também estudar as relações entre os diversos estados de produção, a fim de localizar os segmentos mais expostos às estratégias dos tomadores de decisão, além de evidenciar os atores responsáveis pelo controle do mercado final;
- 5º A análise de “filière” pode servir como uma modalidade de corte do sistema produtivo, fazendo referência às relações de compra e venda existentes entre os ramos da economia.

De acordo com Morvan (1991), a noção de “filière”, de simples instrumento de descrição do processo de produção, passou a ser utilizada para analisar:

- A tecnologia e a sua importância na estruturação do processo produtivo;
- O fenômeno de integração entre os processos produtivos, colocando em evidência os efeitos de complementaridade e de sinergia dos processos, além da internalização das moderações do mercado;
- A política industrial privilegiando a análise das tabelas de entradas –saídas e a análise das estratégias das firmas.

Ainda de acordo com Morvan (1991), a análise de “filière” introduz uma visão nova da realidade, que passa a ser constituída por uma predominância das estruturas e da articulação de seus elementos, além de apresentar uma concepção nova dos locais e dos modos de concorrência.

**Tabela- Autores e referência utilizadas na análise deste trabalho**

<b>Autores</b>	<b>Referências</b>
BATALHA E SILVA (2001)	- encadeamento das operações - macro-segmentos da análise de “filière” - sistema de cortes verticais
MALASSIS (1973), DANIEL et al. (1979), MONTIGAUD (1992) e VALCESCHINI (1995)	- noção de “filière”
MORVAN (1988)	- síntese da análise de “filière”
MORVAN (1991)	- “filière” e estratégia de produção
FLORIOT (1986)	- operações de fabricação de um produto
RAINELLI (1991)	- interpretação da análise de “filière”

## 2. METODOLOGIA

O presente trabalho tem como objetivo principal avaliar a estrutura industrial da atividade avícola desempenhada pela empresa Avipal S/A, na unidade produtiva localizada no município de Porto Alegre, sob a ótica da análise de “filière”. Dentro deste contexto, o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso de caráter exploratório e descritivo (YIN, 1994).

A unidade de análise, do estudo em questão, refere-se à caracterização das atividades operacionais empregadas na industrialização de frangos de corte, sendo que a coleta dos dados priorizou o levantamento dos dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos através de fontes documentais disponibilizadas nos *sites* da empresa Avipal S/A e do setor avícola; enquanto que os dados primários foram levantados através da realização de uma visita à empresa sob o acompanhamento de um responsável do setor de controle de qualidade, além das observações coletadas *in loco*.

## 3. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA AVIPAL

### 3.1. Histórico da empresa

A Empresa foi fundada em 1959, com a razão social de AVIÁRIO PORTOALEGRENSE LTDA., operando com apenas uma granja de criação de aves. Acompanhando o crescimento da avicultura no Brasil, e prevendo boas perspectivas para o setor, a partir de 1970 iniciou-se a expansão de suas atividades, sendo que em 1975 operava com nove granjas destinadas à criação de aves de postura, produção de matrizes e frangos de corte.

Em 1973 ela alterou sua razão social para AVIPAL S/A - INDÚSTRIA, COMÉRCIO, AVICULTURA E AGROPECUÁRIA e em 1987 para AVIPAL S/A - AVICULTURA E AGROPECUÁRIA, mantendo os mesmos objetivos sociais. Buscando diversificar suas atividades e vislumbrando na industrialização de soja um negócio de rápida expansão e de boa rentabilidade, a AVIPAL, na posição de acionista majoritária, participou da fundação da GRANÓLEO S/A, a qual entrou em funcionamento no início de 1976.



Em dezembro de 1974, adquiriu em Leilão Público, o complexo avícola da COOPAVE – Cooperativa Avícola Vale do Taquari Ltda., composto de abatedouro de aves em Lajeado - RS, com capacidade de abate para 9.000 frangos/hora; fábrica de rações em Arroio do Meio – RS, com capacidade de produção de 40 ton/hora e capacidade de estocagem de 22.000 toneladas de grãos; incubatório em Arroio do Meio – RS, com capacidade para 7.200.000 pintos/mês e mais 3 granjas com 53 pavilhões e demais instalações para criação de aves.

No ano de 1985, incorporou o Frigorífico Porto-Alegrense Ltda., empresa que processava o abate de frangos e fabricação de rações, atingindo a plena verticalização.

Já em 1986, constituiu as subsidiárias integrais AVIPAL S/A – CONSTRUTORA E INCORPORADORA que atua no ramo da construção civil e a AVIPAL S/A – ALIMENTOS, visando participar no segmento de suínos.

Em 1991, em sociedade com a GRANÓLEO S/A, constituiu a AVIGRAN COMÉRCIO EXTERIOR E PARTICIPAÇÕES LTDA., com o objetivo de atuar no comércio internacional, visando principalmente o Mercosul.

No ano de 1995, a Avipal adquiriu o complexo industrial da Cooperativa Agropecuária e Industrial Ltda. – COOAGRI, compreendendo abatedouro de aves, fábrica de rações e armazém graneleiro, em Dourados - MS.

Visando a diversificação de produtos no ramo de alimentos, em 1996 ela adquiriu 80,74% da participação acionária da Elegê Alimentos S/A, (antiga Laticínios CCGS S/A) e, em 1997 adquiriu mais 18,61% da participação acionária, totalizando 99,65%, sendo uma das maiores indústrias de leite e derivados do Rio Grande do Sul.

Desde 1997 essa organização vem efetuando investimentos na subsidiária Avipal Nordeste S/A para a implantação de um complexo industrial de proteína animal, visando o abastecimento das regiões Norte e Nordeste do País. Em 1999 foi concluída a construção das granjas, passando a produzir e comercializar ovos, sendo que a fábrica de rações foi finalizada no ano de 2000. A primeira fase deste projeto foi acabada em janeiro de 2002, com a implantação de toda a estrutura necessária para o abate de frango em escala industrial.

Em outubro de 2002, em Assembléia Geral Extraordinária, foi aprovada a constituição da subsidiária Avipal Centro-Oeste S/A. A sociedade tem sua sede e foro no Estado do Mato Grosso do Sul, com o objetivo principal de atuar no ramo de industrialização e comercialização de leite e seus derivados. Neste mesmo ano foi arrendada a fábrica de rações da companhia Minuano de Alimentos, situada em Arroio do Meio/RS, na qual produz rações para atender seus novos parceiros integrados advindos dos contratos de integração da Empresa Minuano, produzindo aproximadamente 17.000 toneladas/mês de ração.

Atualmente a AVIPAL S/A possui 17 granjas para criação de matrizes e produção de ovos para incubação, criação de poedeiras comerciais e produção de ovos para consumo, além da criação de frangos de corte para abate, 6 incubatórios, 5 fábricas de rações e 4 abatedouros de aves.

Cabe ressaltar que a empresa mantém um quadro técnico de grande capacidade e experiência profissional, além de desenvolver a mais moderna tecnologia existente no ramo e encontrar-se entre as maiores empresas avícolas do Estado do Rio Grande do Sul e do País.

A empresa é tradicional fornecedora de frangos e ovos a supermercados e distribuidores do Estado e, como tal, seus produtos são conhecidos no mercado. Mantém um departamento de vendas com setor específico para receber pedidos e fazer programação de entrega, além de possuir uma equipe de supervisores que visitam os clientes e verificam o

atendimento e a aceitação dos produtos no mercado. Para melhor atender seus clientes, a empresa conta com a participação de representantes nos maiores centros consumidores do País, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Salvador.

Cabe ressaltar que a atividade de ovos comerciais do Estado do Rio Grande do Sul foi desativada, ficando somente a unidade produtora no Estado da Bahia, que vende este produto somente na região nordeste do País.

No segmento de frangos para o mercado interno, a empresa gaúcha pretende manter seu perfil voltado para a comercialização de aves inteiras e cortes. O maior abatedouro da empresa Avipal S/A, com processamento de 270 mil aves por dia, está situado no município de Lajeado-RS. Já a unidade de Porto Alegre abate 150 mil frangos por dia e a unidade de Dourados, no Mato Grosso do Sul, outros 150 mil, totalizando 570 mil frangos por dia.

Atualmente, a unidade analisada apresenta um quadro de funcionários composto por 550 pessoas distribuídas entre a fábrica e a parte administrativa da empresa. Além disso, suas atividades são realizadas em dois turnos para que, desta forma, seja possível manter a marca de 150 mil frangos abatidos por dia, sendo que apenas 10% da produção é comercializado no Brasil e os 90% restantes são destinados a abastecer, em sua maioria, a Arábia, Hong Kong e Egito.

A empresa Avipal S/A caracteriza-se por ser uma organização consciente da necessidade de conservar e preservar o meio ambiente, além de se preocupar com o bem estar da população. Assim, a unidade analisada tem procurado reduzir os odores oriundos da fábrica e, também, tem buscado realizar o tratamento da água utilizada durante o processo produtivo, sendo que 80% desta água passa a ter condições de ser reaproveitada pela empresa.

Outra característica importante da empresa analisada é a sua preocupação em manter relacionamentos estáveis com seus funcionários, fornecedores e clientes. Desta forma, os agentes econômicos envolvidos sentem-se seguros, em razão da empresa demonstrar um alto grau de confiabilidade, eficiência e dedicação.

### **3.2 Análise do fluxo das atividades**

Se de um lado deve-se produzir para atender tantos elos, tais como: beneficiamento, processamento, distribuição e comercialização, dentro de uma cadeia; por outro lado, é preciso se preocupar em atender às exigências do consumidor final, através de produtos com as características que ele próprio define, acrescidas de um diferencial para a conquista do cliente. O conhecimento das tendências e exigências desse ou daquele mercado transformou-se em informação estratégica para os formuladores das políticas de desenvolvimento de um sistema produtivo. É por estes motivos que Batalha e Silva (2001), colocam a lógica do encadeamento das operações, como meio para a análise de filière, seguindo sempre o fluxo inverso das atividades, desta forma, pode-se observar na figura 1. o fluxo inverso das atividades da empresa Avipal S/A.

#### **3.2.1 Expedição**

Nesta etapa do processo, o produto é todo embalado em caixas com capacidade de 10 frangos cada, sendo que as mesmas são separadas através de sensores de acordo com seu peso (800 a 1050g; 1050 a 1300g e 1300 a 1500g). Visando auxiliar o processo de rastreabilidade

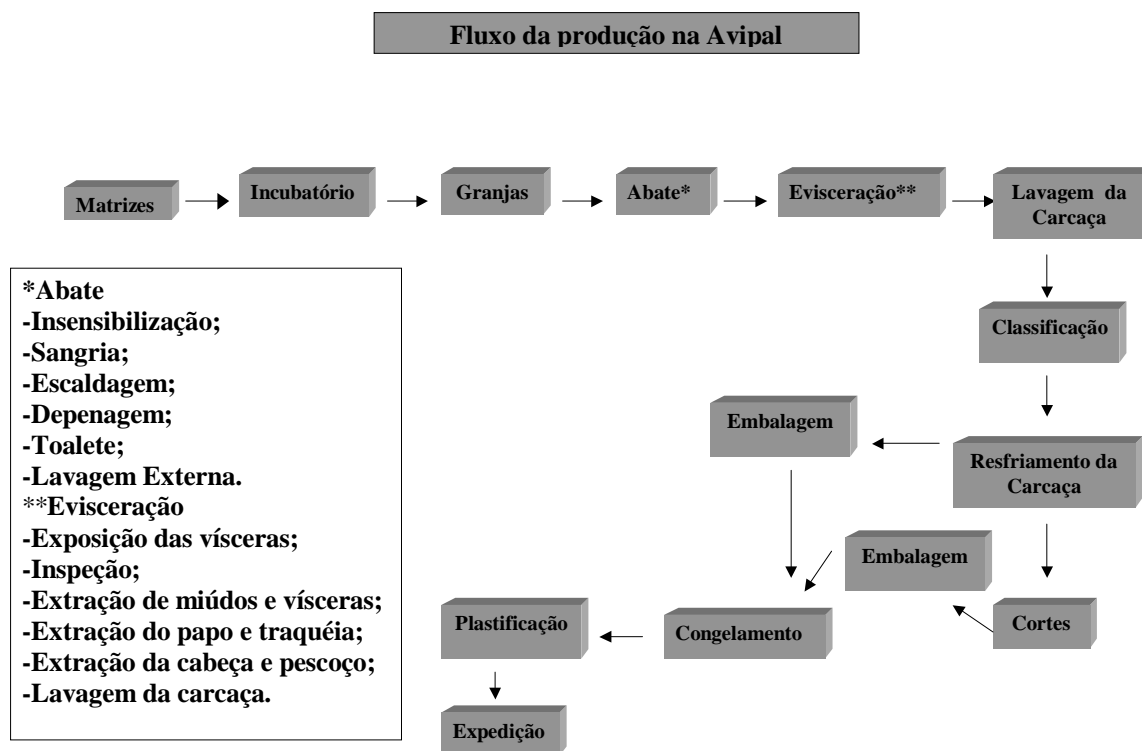


da produção, após o procedimento de embalagem, as caixas recebem o registro do número do lote e a data de fabricação.

A unidade analisada não tem capacidade para armazenar toda a produção, sendo, assim, realizado um rodízio dos lotes, os quais permanecem de 6 a 12 horas na câmara fria a -30° C e, depois, são transportados para os dois armazéns da empresa localizados no município de Esteio - RS.

A produção destinada ao mercado interno é armazenada em câmaras frigoríficas separadas daquela designada ao mercado externo. Cabe ressaltar que o mercado interno exige que a produção seja entregue a uma temperatura de -18° C, sendo que a Avipal S/A, zelando pela qualidade da sua produção, mantém a temperatura das câmaras frigoríficas entre -30° C e -25° C. Vale lembrar que as caixas entram abertas nas câmaras frigoríficas e, somente após o período de congelamento, as mesmas são embaladas. Todo o processo de abastecimento das câmaras frigoríficas é automatizado, contribuindo, desta forma, para a eficiência e a redução do *lead time* do procedimento.

**Figura 1. Fluxo das atividades desempenhadas pela empresa Avipal S/A.**



Fonte: Empresa Avipal S/A.

### 3.2.2 Sala de corte

A empresa Avipal S/A possui uma estrutura industrial que possibilita a classificação automática pelo peso e qualidade da carcaça dos animais. Desta forma, os animais que não apresentarem o peso exigido pelo mercado consumidor (800 g – 1500 g) e que apresentarem

qualquer tipo de defeito na carcaça, são repassados à sala de corte. A temperatura da sala de corte é controlada a  $-12^{\circ}\text{C}$  e apresenta três linhas de corte:

- 1° Linha de corte: retirada da sobre-coxa e coxa;
- 2° Linha de corte: remoção da Asinha;
- 3° Linha de corte: retirada do peito

Os cortes acima mencionados são todos embalados em caixas interfolhadas, enquanto que o dorso do frango é repassado para o setor de Carne Mecanicamente Separada (CMS), onde é realizada a produção de embutidos e salsichas.

### **3.2.3 Sala de Evisceração**

Neste setor, as vísceras comestíveis são embaladas para comercialização, enquanto que as vísceras não-comestíveis são repassadas para a sala de graxaria. O processo de evisceração encontra-se dividido em três etapas:

- 1° Extração da cloaca (sub-produto);
- 2° Extração das vísceras;
- 3° Seleção das vísceras.

É importante mencionar que, para melhorar a eficiência na produção, o procedimento de retirada das vísceras é realizado por máquinas específicas, as quais são responsáveis pela remoção da traquéia e do papo e, também, pela sucção do pulmão.

### **3.2.4. Sala de Abate**

A liberação do abate é realizada pela inspeção federal, a qual atua de acordo com as normas prescritas pela BPF (Boas Práticas de Fabricação), a qual tem como objetivo prevenir possíveis distúrbios, tanto físicos como químicos, no processo produtivo.

A empresa adota o sistema de abate humanitário, o qual tem como principal objetivo reduzir ao máximo o sofrimento do frango. Neste sistema, o animal é inicialmente atordado, onde é mergulhado em um tanque com água para receber uma descarga elétrica e, somente após este procedimento, é realizado o corte da veia jugular.

Depois de realizado a sangria, o animal é encaminhado para o tanque de escaldagem a uma temperatura de  $60^{\circ}\text{C}$ , cujo propósito é facilitar o processo de depenagem do frango. Durante a fase de retirada das penas também é realizado o corte da cabeça e, posteriormente, a remoção das patas. Em seguida, o frango segue por uma linha da produção onde ocorre a higienização do animal para entrar na sala de evisceração.

## **3.3. Análise de “filière” da Empresa Avipal S/A**

Inicialmente, conforme as premissas propostas por Batalha e Silva (2001), onde a análise de “filière” agroindustrial pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macro-segmentos, cabe mencionar que o presente trabalho tem como pretensão principal analisar o da industrialização, o qual é representado pelas organizações responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos destinados ao consumidor final da cadeia produtiva.

Utilizando-se as abordagens de Malassis (1973), Danel et al. (1979), Montigaud (1992) e Valceschini (1995), pode-se perceber que a análise de “filière” da empresa Avipal S/A permitiu a visualização da sua estrutura de forma sistêmica, onde é possível observar, através da integração entre as atividades de produção, transformação e distribuição, a troca de informações permanentes entre as suas partes e o meio ambiente em que atua. Isto faz com que haja uma retroalimentação do sistema e, conseqüentemente, uma maior eficiência do trabalho realizando.

Além disso, ainda segundo os autores acima citados, existem certas funções que são mais poderosas que as outras no interior das filières; funções essas que são consideradas os centros de comando. De acordo com o observado in loco na empresa Avipal, o controle da temperatura da produção e a operação de evisceração são funções extremamente importantes, constituindo, desta forma, os centros de comando do sistema produtivo. A qualidade da produção e, conseqüentemente, a viabilização da sua comercialização, encontra-se intimamente dependente destas funções, pois o manejo rigoroso de ambas, além de possibilitar a manutenção das propriedades físicas e nutricionais da produção, permite controlar e manter a níveis reduzidos o índice de contaminação fecal e biliar.

Através de uma análise sistêmica (BATALHA & SILVA, 2001) da estrutura industrial da empresa Avipal S/A, sob respaldo da análise de “filière”, foi possível visualizar o comprometimento dos seus funcionários com o processo produtivo, traduzindo-se em ganhos de eficiência e qualidade da produção, suprimindo, assim, as exigências do mercado consumidor e, como mencionado por Green & Santos (1993), aumentando a capacidade de competição da organização.

A análise da “filière” avícola da empresa Avipal S/A também responde aos três elementos propostos por Morvan (1988), os quais, de acordo com o autor, se encontram implicitamente vinculados a este assunto. Neste sentido, além da preocupação da empresa em zelar por relacionamentos mais estáveis e duradouros com seus funcionários, fornecedores e clientes, ela desempenha suas atividades econômicas de forma a valorizar os meios de produção sem descuidar do modo de organização de cada etapa da transformação e o processo de transferência de uma etapa à outra, formando elos entre os processos produtivos, como mencionado por Morvan (1991).

De acordo com os autores Floriot (1986) e Batalha & Silva (2001), durante os procedimentos de transformação da matéria-prima até o produto final, o produto em questão pode alcançar um estado intermediário de produção. Considerando-se que a empresa Avipal S/A tem como foco principal à produção de frangos inteiros para exportação, pode-se dizer que o estado intermediário do produto é representado pelos diversos tipos de cortes comercializados pela empresa, os quais apresentam grande aceitação pelo mercado consumidor interno.

Considerando a análise de “filière” como interpretado por Rainelli (1991), o presente trabalho vem a sustentar as concepções deste autor, visto que, além da análise de “filière” verificar de forma sistêmica todas as etapas de transformação de determinado produto até chegar ao consumidor final, esta também serve de referência para possíveis estratégias a serem adotadas nestes mecanismos de produção, destacando também, o poder que os relacionamentos tem para com o sucesso de todas estas fases.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a análise realizada neste trabalho, foi possível observar que a estrutura industrial da empresa Avipal S/A está atuando com eficientes padrões de coordenação de suas atividades, garantindo com isto, a competitividade necessária em um ambiente globalizado no qual a organização está inserida.

Com o encadeamento das atividades desempenhadas pela empresa, há a obtenção de maiores ganhos em qualidade no processo produtivo, além disso poder contribuir na redução dos custos operacionais advindos da maior eficiência nestes procedimentos, evitando assim, possíveis desperdícios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLAIRE, G.; BOYER, R. Régulation et conventions dans l'agriculture et les IAA. In: ALLAIRE, G.; BOYER, R. **La grande transformation de l'agriculture**. Paris: INRA/Economica, 1995.
- BATALHA, M. O.. **La notion de filière comme outil d'analyse stratégique: le cas des matières grasses à tartiner an Brésil**. Tese (Doutorado). Nancy, França: INPL/Igia, 1993.
- BATALHA, M. O. e SILVA, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: **Gestão Agroindustrial**. GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais / coordenador Mário Otávio Batalha, 2º ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DANEL, J.M.; LAURET, F.; MONTIGAUD, J.J. Un système agro-alimentaire complexe: l'économie des fruits et légumes. **Economies et Sociétés**, Série AG, n.11, 1979.
- FLORIOT, J. **Génie des systèmes industriels et management de la technologie**. Tese (Doutorado). Nancy, França: INPL, 1986.
- GHERSI, G.; BENCHARIF, H. De l'agriculture à l'aliment: les opérations et les composantes du SAA. In: MALASSIS, L.; GHERSI, G. (Coords.). **Iniciation à l' économie agro alimentaire**. Paris: Hatier, 1992.
- GREEN, R.; SANTOS, R. R dos. Economie de réseau et chaîne agro-alimentaire. In: GREEN, R. et al. **Brésil, un système agro-alimentaire en transition**. Paris. IHEAL, 1993.
- MALASSIS, L. **Economie agro-alimentaire**. Paris: Cujas, 1973.
- MONTIGAUD, J.-C. L'analyse des filières agro-alimentaires: méthodes et premiers résultats. **Economies et Sociétés**, Série AG, n.21, 1992.
- MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1988.
- MORVAN, Y. Filière de production. In: MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1991.
- RAINELLI, M. Les Filières de production. In: ARENA, Richard; BENZONI, Laurent; DE BANDT e ROMANI, Paul-Marie. **Traité d'Economie Industrielle**, 2º ed. Paris: Economica, 1991.
- VALCESCHINI, E. Contrat, coordination et institutions; problématiques et méthodologies de l'économie rurale. In: ALLAIRE, G.; BOYER, R. (Eds.). **La grande transformation de l'agriculture**. Paris: INRA-Economica, 1995.
- YIN, Roberto K. **Case study research: desing and methods**. Thousands Oaks: SAGE, 1994.

