

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração

Universidade da Região da  
Campanha

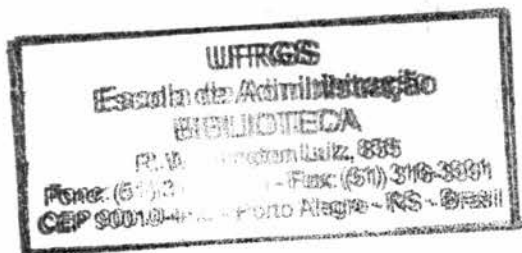
CONVÊNIO UFRGS/URCAMP

## O Desempenho dos Produtores de Suínos em uma Cooperativa da Região Centro Oriental do Rio Grande do Sul: Um estudo exploratório.

NARA BEATRIZ LÓPES PIRES DA LUZ

Orientador: Dr. EUGÊNIO AVILA PEDROZO

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



PORTO ALEGRE - RS, Outubro de 2001.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração

Universidade da Região da  
Campanha

---

CONVÊNIO UFRGS/URCAMP

## **O Desempenho dos Produtores de Suínos em uma Cooperativa da Região Centro Oriental do Rio Grande do Sul: Um estudo exploratório.**

NARA BEATRIZ LÓPES PIRES DA LUZ

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

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula - UFRGS

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior - UFSC

Prof. Dr. Luiz Roque Klering - UFRGS

Orientador: Dr. EUGÊNIO AVILA PEDROZO

PORTO ALEGRE - RS, Outubro de 2001.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus pela intensidade de sua presença em minha vida e em tudo que faço, oportunizando-me superar, com força e fé, todos os obstáculos desta longa trajetória.

Agradeço a esta família que tanto amo com a seguinte mensagem: *"vocês foram presenças marcantes na minha solidão, mas respeitaram profundamente a minha maneira de lutar por meus ideais. As suas presenças, as suas companhias, os seus sorrisos, as suas palavras, mesmo quando eu não as escutava, foram expressão de amor profundo. Muito obrigada a todos vocês que fazem parte da minha vida"*.

À Universidade da Região da Campanha (URCAMP), pelo apoio para a realização deste curso.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo, pela orientação, acompanhamento e apoio; e aos demais membros da banca, pelas contribuições para o enriquecimento deste estudo.

Ao Prof. Dr. Luiz Felipe Nascimento e demais professores e funcionários do PPGA/UFRGS.

A todos os amigos e colegas de mestrado, pela amizade e solidariedade nas horas de estudos, especialmente a Shultze, Elandi, Sérgio e Renê.

Ao colega, Prof. Msc. Larri Antonio Morselli, pelas valiosas contribuições para o enriquecimento deste trabalho.

À Cooperativa Agropecuária Languiru Ltda. e aos seus produtores integrados, pelas colaborações e contribuições prestadas à presente pesquisa.

E, finalmente, um agradecimento especial ao meu pequeno Antônio João que, num futuro bem próximo, deverá entender os motivos que me deixaram distante nos momentos em que mais precisava da minha presença.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABELAS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Problematização	03
1.2 Objetivos	06
1.2.1 Geral	06
1.2.2 Específicos	06
1.3 Justificativa	06
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 A Competitividade e a Cadeia de Valores	11
2.1.1 Competitividade	11
2.1.2 A cadeia de valores	14
2.1.2.1 Elos na cadeia de valores	17
2.1.2.2 Escopos competitivos	19
2.1.2.3 A análise de custos na cadeia de valores	21
2.1.2.4 A diferenciação na cadeia de valores	22
2.1.2.5 A tecnologia e a vantagem competitiva	24
2.2 Cadeias Produtivas e a Gestão nas Propriedades Rurais	26
2.2.1 Cadeias produtivas	27
2.2.2 A gestão nas propriedades rurais	32
2.3 A Cadeia Suinícola	33
3 CARACTERIZAÇÃO DA SUINOCULTURA E O AMBIENTE DE PESQUISA	38
3.1 A Suinocultura na Cooperativa Agropecuária Languiru	40
4 METODOLOGIA	42
4.1 Delineamento da Pesquisa	42
4.2 A Amostra	43
4.3 Coleta de Dados	43

4.4 Instrumentos de Coleta de Dados	44
4.5 Análise e Apresentação dos Dados	45
5 A CADEIA SUINÍCOLA DA REGIÃO CENTRO ORIENTAL DO RIO GRANDE DO SUL	46
5.1 A Caracterização do Sistema Produtivo Integrado	46
5.2 Descrição do Sistema de Integração	47
5.2.1 Cálculo do índice de eficiência técnica	49
5.2.2 O desempenho dos produtores nos sistemas produtivos	50
5.2.3 A cadeia de valores dos produtores de suínos da Cooperativa Languirú	61
5.2.3.1 Atividades primárias	62
5.2.3.2 Atividades de apoio	69
5.3 A Representação da Cadeia de valores no Sistema Integrado de Suínos	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
6.1 Conclusões	82
6.2 Limitações da Pesquisa	85
6.3 Contribuições da Pesquisa	86
6.4 Sugestões para Futuras Pesquisas	87
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
8 ANEXOS	91
ANEXO A - Regiões de Concentração da Produção Suinícola	92
ANEXO B - Modelo Geral de Rede para o Desenvolvimento de um Sistema Econômico Local.	93
ANEXO C - Relação de Produtores da Cooperativa Agropecuária Languirú Ltda.	94
ANEXO D - Instrumento de Pesquisa	100
ANEXO E - O Desempenho dos Produtores na Cadeia de Valores	109
ANEXO F - Modelo de Negociação	110

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1:** A Cadeia de Valores Genérica

**Figura 2:** Sistemas de Valores

**Figura 3:** Ilustração da Cadeia Produtiva no Complexo Agroindustrial

**Figura 4:** Fluxograma do Setor de Produção da Carne Suína

**Figura 5:** Modelo de cadeia de Valor para o sistema integrado de suínos, adaptada de PORTER (1985)

## LISTA TABELAS

- Tabela 1:** Brasil - Rebanho Suíno por Região (1940 a 1990), em Milhões por Cabeça
- Tabela 2:** Faturamento Anual dos Produtores
- Tabela 3:** Índices técnicos considerando a média dos quatro últimos lotes
- Tabela 4:** Índices técnicos considerando a média dos quatro últimos lotes
- Tabela 5:** Índices técnicos considerando a média dos quatro últimos lotes
- Tabela 6:** Consumo Médio de Ração (Kg) período
- Tabela 7:** Relação consumo Total x Peso Agregado
- Tabela 8:** Ganho de peso Médio Agregado no Período
- Tabela 9:** Conversão Alimentar (CA) no Período
- Tabela 10:** Relação Produtores x Comedouros Automáticos
- Tabela 11:** O Perfil das Propriedades e a dedicação com Suínos

## RESUMO

A propriedade suinícola encontra-se hoje numa fase que, dificilmente poderá fugir ao processo integrador, disponibilizado pelas empresas detentoras de recursos financeiros e tecnológicos. No entanto, o produtor sujeita-se a margens estreitas de lucratividade pelas facilidades que o processo em si lhe oferece.

A presente pesquisa consiste num estudo exploratório com o objetivo de analisar o desempenho dos produtores, no sistema integrado de suínos, a partir da caracterização da cadeia de valor adaptada à atividade suinícola. Para isso, foram realizadas entrevistas com técnicos da área e aplicados questionários junto a doze suinocultores, – divididos em três categorias: pequenos, médios e grandes produtores – da Região Centro Oriental do Estado, participantes do sistema de integração da Cooperativa Agropecuária Languiru Ltda., em Teotônia – RS.

A análise diagnóstica foi realizada com base no referencial teórico, envolvendo aspectos ligados à suinocultura, à cadeia produtiva, com ênfase no sistema de produção, e à cadeia de valores que ofereceu a melhor alternativa para identificar o desempenho dos suinocultores.

Nesse contexto, observou-se estar o desempenho dos produtores condicionado à conversão alimentar e o período de engorda, associado ao processo de gestão da propriedade suinícola.

Palavras chave: suinocultura, propriedade suinícola, sistema de integração, cadeia de valor, desempenho e competitividade.



## ABSTRACT

Rural properties devoted to pig breeding are currently in a situation in which they will hardly be able to avoid taking part in the integrating process made available by financially and technologically privileged companies. However, producers have to face low profit rates due to the features inherent to such process.

This paper is a study which has as a goal to analyze the producers' performance in the pig breeding integrated system, departing from the chain of values adapted to the pig breeding environment. To do so, interviews with technicians have been done, as well as questionnaires have been submitted to twelve pig breeders - split into three categories: small, medium and big producers - from the west central region of the state, that participate of the Cooperativa Agropecuária Languiru Ltda. integrating system, in Teutônia, RS.

A diagnostic analysis was done based upon the theory related to pig breeding, the productive chain focused in this production system, and the chain of values that offered the best alternative to identify the producers' performances.

In such context, it has been observed that the producers' performance is conditioned by food conversion and the fatten period, associated with the property management process.

Keywords: pig breeding, pig breeding farm, integrating system, chain of values, performance and competitiveness.

## 1 - INTRODUÇÃO

No cenário de economia globalizada, em que as empresas racionalizam custos, o setor público começa a diminuir o quadro de pessoal e a economia informal cresce, as Cooperativas e Empresas Integradas estão surgindo como uma nova alternativa de negócio. Essa atual conjuntura econômica nos leva à busca de possibilidades com retornos seguros e imediatos. Nesse contexto, a Suinocultura Industrial no Brasil vem se destacando significativamente, especialmente na Região Sul, onde a produção de suínos está concentrada.

A suinocultura é uma atividade que exige muita dedicação por parte do criador, a fim de alcançar índices de produtividade significativos e, em consequência, resultados econômicos satisfatórios.

Nos estados do Sul do Brasil (Paraná Santa Catarina e Rio Grande do Sul) encontram-se localizados os principais estabelecimentos frigoríficos destinados à industrialização de suínos.

Segundo VIANA (1986), os suínos representam um grande fator de riqueza para os países civilizados. Constituem um dos ramos mais valiosos da pecuária, pois a criação desses animais pode ser tentada com proveito, tanto nas grandes propriedades, como nas pequenas chácaras.

Informações e contatos diretos com suinocultores indicam estar o sucesso de uma criação de suínos dependente, de forma fundamental, do entusiasmo e da habilidade das pessoas que a conduzem. É necessário, porém, além do entusiasmo, o conhecimento amplo sobre o sistema de criação, manejo e comercialização de suínos, bem como, uma definição clara de objetivos, planos e políticas para tornar tal atividade competitiva no mercado concorrente.

A comercialização de carne suína está merecendo bastante atenção no contexto sócio-econômico de nosso País. É uma atividade caracterizada por utilizar uma mão de obra familiar bastante significativa, muito embora tenha gerado nos últimos anos cerca de 2,5 milhões postos em trabalho direto e indireto, apenas na região Sul, São Paulo e Minas Gerais.

Quanto à afirmativa, supra citada, de que a suinocultura é uma atividade que oferece oportunidade de retornos imediatos, dá-se em função de que a reprodução acontece 2,4 vezes ao ano, com abate ocorrendo entre 120 e 140 dias (leitão). Ao passo que em outras atividades o tempo real de retorno é significativamente maior.

Existe, atualmente, um número bastante significativo de pessoas potencialmente interessadas na exploração da atividade suína, como alternativa econômica de desenvolvimento regional.

Neste contexto, busca-se, com a presente pesquisa, obter dados significativos sobre formas de agregação de valor nos sistemas produtivos de suínos, a fim de disponibilizar aos produtores interessados neste segmento de mercado, informações e subsídios que os possibilite analisar a viabilidade ou não de investimento nessa atividade. Desta forma, estaremos atingindo e obedecendo alguns princípios essenciais de todo trabalho de pesquisa: utilidade, relevância e referência.

A presente proposta constitui um estudo exploratório junto a um modelo distinto de produção suína, no Estado do Rio Grande do Sul: o sistema de integração<sup>1</sup> da região Centro Oriental do Estado- sistemas produtivos da Cooperativa Regional Agropecuária Languiru Ltda. em Teutônia, analisando seus pontos fortes e fracos, sob a ótica da cadeia de valor, a fim de identificar o que leva os produtores a terem desempenhos<sup>2</sup> diferenciados nesse sistema.

O presente projeto encontra-se dividido em oito seções. Na seção dois, tem-se a revisão da literatura, onde são abordados conceitos sobre o tema proposto. Na seção três, faz-se uma abordagem sobre a suinocultura e o ambiente de pesquisa. Na seção quatro, apresenta-se a metodologia a ser utilizada na execução da pesquisa. Na seção cinco, apresenta-se uma

---

<sup>1</sup> A expressão integração será utilizada quando se referir àqueles produtores que estão vinculados ao frigorífico através de contratos e realizam apenas partes destas funções- crescimento e terminação- em sua propriedade.

<sup>2</sup> A expressão desempenho utilizada na presente pesquisa, está relacionada a eficiência dos produtores frente a integradora.

abordagem sobre a cadeia suínica da Região Centro Oriental do Rio Grande do Sul. As seções seis, sete e oito referem-se, respectivamente, às considerações finais, referências bibliográficas e anexos.

### **1.1 - Problematização**

A suinocultura além de observar um acréscimo significativamente no volume de exportações nos últimos anos, tem se deparado também com um aumento considerável do consumo no país. Com os melhoramentos técnicos e genéticos o setor, coloca no mercado uma carne com 30% menos de gordura e 10% menos colesterol, se comparada à produção de 20 anos atrás. (EMBRAPA,1999)

No entanto, o setor de produção de suínos ainda continua reconhecido como o segmento do complexo agroindustrial que mais sofre, com oscilação de preços. Os frigoríficos e as indústrias de ração e insumos possuem meios para se protegerem contra essas perdas econômicas, recaindo todo o ônus sobre o produtor, que é quem sofre as maiores conseqüências.

Segundo pesquisa do IBGE, até 1995 a suinocultura se mantinha em fase de crescimento bastante significativa. No entanto, o exercício de 1996 foi muito desalentador para o setor, se comparado aos anos anteriores. Os preços recebidos pelos criadores brasileiros se mantiveram teimosamente aquém do esperado e, em muitos casos, abaixo dos custos de produção. O efetivo dos rebanhos que era em 1995 de 4.206.804 cabeças, passou em 1996 4.038.532 cabeças. (ANUALPEC 97- Outras Criações - FNP Consultoria & Comércio).

Já no período de 1997, de acordo com o mesmo informativo, o rebanho efetivo de suínos passou a 4.159.688 cabeças. Os aumentos a partir desse período, mantiveram-se nos mesmos patamares, sofrendo pequenas alterações. Mesmo assim, segundo informações obtidas junto à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), por intermédio do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPISA), a tendência é de que o Brasil aumente sua participação no mercado externo de carne suína. Fator este, que tem levado o suinocultor a

buscar alternativas que possam superar, de forma eficiente, os muitos problemas que dificultam uma criação de suínos.

A suinocultura, como os demais segmentos de mercado, segundo CAVALCANTI (1985), pode apresentar algumas características limitadoras que devem ser consideradas:

- "Regime Alimentar- devido à natureza do aparelho digestivo dos suínos, eles precisam ser alimentados com quantidades maiores de concentrados. Desta maneira, nas regiões onde os grãos de cereais são escassos e caros, isto pode resultar em custo de produção elevado";
- "Alta Mortalidade principalmente entre os animais jovens - em condições médias devem girar em torno de 25 a 30% sobre o número total de leitões nascidos";
- "Necessidade de observância de cuidados higiênicos-sanitários - os suínos são muito sujeitos a doenças infecciosas e parasitárias, não só na primeira idade como nas outras fases da criação";
- "Alta Mortalidade embrionária - dados de diversos autores indicam que cerca de 25 a 40% dos óvulos ovulados se perdem durante o período de gestação";
- "Animais com Aparelho termo-regulador pouco desenvolvido- são sensíveis ao frio, quando pequenos e sensíveis ao calor quando adultos";

Além dessas características limitantes, existem outras que requerem, atualmente, uma atenção muito grande por parte do produtor, tais como:

1. *A questão ambiental* - é um fator que tem merecido grande atenção por parte dos produtores tendo em vista o alto grau de poluição provocado pelos dejetos, eliminados por esses animais, os quais representam um grande obstáculo ao aumento da competitividade do setor;

2. *Genética e alimentação* - a falta de conhecimento e conscientização sobre a criação de raças melhoradas e precoces, tem levado os produtores a ficarem com seus produtos

empatados em estoque. O mesmo acontece com relação aos princípios que orientam a alimentação desses animais;

3. *Gestão da atividade* - a necessidade de uma avaliação, controle e gerenciamento, de forma eficaz, das atividades na propriedade, com o engajamento de todas as pessoas envolvidas, são fatores que influenciam negativamente a atividade suinícola, limitando sobremaneira as oportunidades que este segmento oferece, tanto nas grandes propriedades, como nas pequenas chácaras;

4. *Abates clandestinos*- a falta de oportunidades de comercialização legal, tem levado ao aumento dos abates clandestinos;

4. *Inserção na cadeia* - a necessidade de uma visão mais ampla por parte do produtor, também é um grande problema a ser enfrentado. A maior dificuldade está no reconhecimento de seu papel e sua posição como um dos elos integrantes da cadeia produtiva.

A existência de cadeias produtivas, com diferentes sistemas de produção, inclusive com desempenhos diferenciados dos produtores de um mesmo sistema, pode determinar a permanência ou não desses produtores na atividade. Esse desempenho depende, em grande parte, da forma como são processadas pelos produtores as diferentes fases da cadeia de valor.

Portanto, o conhecimento de quais os quesitos que contribuem para um maior desempenho frente à empresa integradora, seria de fundamental importância aos produtores, para sinalizar quais são os pontos mais sensíveis, para os quais o produtor deveria dar mais atenção ou investir prioritariamente.

Todos esses fatores nos levam à busca de conhecimento sobre sistemas produtivos já consagrados no mercado. Dessa forma, parte-se para a seguinte questão de pesquisa: Considerando que, no processo de integração da produção suinícola, existe um mesmo padrão no que se refere à genética, qualidade dos insumos e assistência técnica, quais são os fatores, que justificam desempenhos diferenciados entre os produtores?

## **1.2 - Objetivos**

### **1.2.1 - Geral**

Estudar a cadeia de valores nos sistemas produtivos integrados de suínos - Produtores da Cooperativa Regional Agropecuária Languiru Ltda., em Teutônia (RS) -, a fim de identificar os principais fatores que justifiquem desempenhos diferenciados entre os produtores.

### **1.2.2 - Específicos**

Como objetivos específicos da pesquisa, pretende-se :

- Caracterizar a cadeia de valores do sistema produtivo de suínos da Cooperativa Agropecuária Languiru Ltda.;
- Levantar junto à cooperativa os padrões a serem satisfeitos pelos produtores integrados;
- Verificar o desempenho obtido pelos produtores de suínos;
- Analisar e comparar as características dos produtores, identificando semelhanças e peculiaridades, que possam auxiliar no processo de identificação daqueles fatores que contribuem para seus desempenhos;
- Identificar os principais fatores que justifiquem desempenhos diferenciados dos produtores frente à integradora.

## **1.3 - Justificativa**

A suinocultura, por ser uma atividade econômica que não necessita de grandes extensões de terra, é uma atividade bastante pertinente para pequenos produtores rurais. Segundo GOMES et al. (1992) apud GIROTTO (1995), cerca de 80% dos suínos são produzidos em áreas de até 100 hectares, constituindo-se em uma das mais importantes fontes

de receita para 46,5% das 5,8 milhões de propriedades no país. Emprega mão-de-obra tipicamente familiar e por isso constitui, também, um importante fator de estabilidade social.

O desenvolvimento da suinocultura é ainda um fator de crescimento econômico nacional. Efeitos multiplicadores de renda e emprego, nos diversos setores da economia, intensificação na busca de insumos agropecuários e expansão dos setores envolvidos com comercialização e industrialização são tidos como consequência do crescimento da suinocultura (GIROTTI, 1995).

A carne suína está entre as mais saudáveis e as mais consumidas no mundo, representando 45% do consumo total de carnes, conforme Boletim Informativo Pesquisa-EMBRAPA Suínos e Aves (1998). Este consumo é bem maior em países de primeiro mundo, ricos e desenvolvidos, cuja população possui os melhores índices de saúde. Enquanto o consumo per capita do brasileiro está em torno de 9 Kg/ano, o consumo dos habitantes dos países da Europa ultrapassa 40 Kg/ano, chegando em alguns países a mais de 65 Kg/ano (BIPERS- Set. 98). Estados Unidos, Canadá e Japão estão nestes níveis de consumo.

A região sul do Brasil, a partir da década de 50 passou a concentrar o maior rebanho suinícola do país. No entanto, nos últimos anos, as constantes crises explicam a redução paulatina no rebanho, chegando em 1990 a níveis inferiores aos de 1960. Todavia, paralelamente, houve um aumento nos rebanhos, conforme pode ser observado na TABELA 1.



**TABELA 1 - Brasil - Rebanho suíno por região (1940 a 1990), em milhões de cabeças.**

ANOS	1940	1950	1960	1970	1980	1985	1990
NORTE	0,372	0,377	0,537	0,909	1,910	2,245	3,750
NORDESTE	3,889	6,019	5,281	7,094	7,994	8,617	9,692
SUDESTE	6,006	7,408	6,494	5,797	6,141	5,860	6,085
SUL	5,770	7.643	11,578	15,211	15,264	11,988	10,637
C. -OESTE	0,800	1,321	1,687	2,510	2,874	3,537	3,459
<b>TOTAL</b>	<b>16,837</b>	<b>22,768</b>	<b>25,577</b>	<b>31,521</b>	<b>34,183</b>	<b>32,247</b>	<b>33,623</b>

Fonte : IBGE. Efetivo pecuário. **Anuário Estatístico do Brasil**, 1940, 1950, 1974, 1981, 1987, 1992.

As tendências de mercado indicam que as possibilidades de sucesso neste segmento de mercado são bastante promissoras. Principalmente, com o surgimento de uma nova raça, o Maxi Reprodutor (Porco Light), oferecendo entre outras, as seguintes vantagens: 2,5 a 3,5% mais carne magra na carcaça; 1,5 a 2% maior rendimento no abate; 2 a 3% menor espessura de toucinho em P2 (mm); 5 a 10% menor consumo de ração em kg por 100 Kg de suíno; 2 a 3% mais área de músculo no lombo (cm<sup>2</sup>); 3,5% mais leitões desmamados por matrizes por ano; igual ganho de peso vivo diário; 2 a 3% melhor ganho de peso em Kg de carcaça; 1,5 a 2,5% melhor conversão de ração em peso de carcaça; 6 a 7% melhor ganho de peso em carne magra e 6 a 8% melhor conversão de ração em carne magra, conforme informações, contidas no Boletim Informativo de pesquisa- EMBRAPA Suínos e Aves (1998).

CAVALCANTI (1985) classifica os fatores favoráveis ao desenvolvimento da suinocultura da seguinte maneira:

1. "Grande Poder de Assimilação de Alimentos - realizam o maior ganho em peso, a partir de uma determinada quantidade de alimento, como nenhuma outra espécie animal para carne";
2. "Grande Rendimento à Matança - enquanto que os bovinos apresentam um rendimento de 50 a 60% e os ovinos em torno de 45 a 55%, nos suínos porcentagens de 65 a 80% são comumente atingidas";
3. "Reversão Rápida de Capital - devido ao curto ciclo reprodutivo";
4. "Pequeno Capital Inicial - a criação de suínos não requer grandes investimentos iniciais";
5. "A criação de suínos não exige grandes áreas - possibilitando assim a sua exploração pelos criadores de poucos recursos";
6. "Mercado Fácil e Compensador - o suíno fornece produtos de primeira necessidade e de consumo diário";
7. "Animais Descartados da Reprodução Alcançam Preços Compensadores - as fêmeas depois de terem completado sua utilidade no rebanho de criação, alcançam um valor relativamente mais alto no mercado. Os suínos podem ser vendidos entre 70 e 140 Kg, sem sofrer grandes perdas no preço";
8. "Aproveitamento de Subprodutos - os suínos são os "industrializadores" naturais dos subprodutos de laticínios, de matadouros de outras indústrias alimentícias";
9. "Os Suínos são inexcedíveis como fornecedores de carne e gordura às populações rurais- estudos sobre demanda global de carne suína e bovina no Brasil demonstram que a população rural consome muito mais carne de suíno do que carne bovina, em comparação com a população dos grandes centros urbanos".

Existem determinadas regiões, entre as quais podemos citar a região de Bagé/RS, em, que a suinocultura é muito incipiente e o grau de conhecimento dos produtores ainda é

bastante restrito, tanto no que diz respeito aos sistemas produtivos, propriamente dito, quanto às formas de trabalho que apresentem perspectivas de resultados positivos.

Diante desse quadro, e considerando que existem regiões bastante desenvolvidas nesse segmento de mercado, com grande concentração de produção de suínos, faz-se necessário uma pesquisa mais criteriosa, estudando a suinocultura sob a ótica da cadeia de valor no sistema de produção integrado, de forma que possibilite identificar-se os fatores que contribuam para um maior desempenho dos produtores frente à integradora.

Espera-se, assim, adquirir dados e informações que possam, de alguma maneira, contribuir com aqueles produtores da região de Bagé/RS, potencialmente interessados na alavancagem da atividade suína como fator de desenvolvimento regional.

## **2 - REVISÃO DA LITERATURA**

A fundamentação teórica referente ao tema proposto envolve questões como a competitividade e a cadeia de valores, cadeias produtivas e a gestão nas propriedades rurais e a cadeia suinícola, as quais abordaremos a seguir.

### **2.1 - A Competitividade e a Cadeia de Valores**

Mudanças radicais no ambiente competitivo, ambiente particularmente turbulento, evolução qualitativa da gama de produtos e concorrentes, mudanças nas bases das fontes das vantagens competitivas etc., ou ainda, fatores internos como escolhas de posicionamento diversas, procura de eficiência de processo, mudanças tecnológicas, inovação de produto e outros são fatores ou escolhas que expõem as empresas a situações de risco bastante fortes. (CASAROTTO FILHO & PIRES, 1999)

Sob essa ótica, urge, portanto, das empresas, o estabelecimento de objetivos, avaliação de desempenho e desenvolvimento de planos de ação adequados que lhes assegurem a formulação de diretrizes básicas para construir e manter a competitividade organizacional. Cabendo aos produtores rurais uma mobilização no sentido de buscar a superação dos principais gargalos que possam afetar a competitividade do setor, e, a cadeia de valores torna-se um instrumento bastante eficiente para auxiliar esses produtores na organização e definição de estratégias e planos de ação que assegurem sua manutenção no mercado competitivo.

#### **2.1.1 - Competitividade**

A competitividade tornou-se, literalmente, uma questão de vida ou morte no mundo dos negócios. A competitividade, segundo MARIOTTO (1991), deve ser entendida da seguinte forma:

*“A competitividade de uma empresa pode ser compreendida como a capacidade da empresa explorar, em seu proveito, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua (ou quer atuar) e, assim, conseguir rentabilidade a longo prazo”.*

Para COUTINHO & FERRAZ (1994), a competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Nesse sentido, a sobrevivência das empresas está diretamente ligada a sua capacidade de criar e sustentar vantagens competitivas. É fundamental, porém, que cada empresa seja capaz de buscar estratégias que a diferencie das demais.

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: liderança no custo e diferenciação. Esses dois tipos básicos combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los levam a três *estratégias genéricas* para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Na *liderança de custo*, a empresa precisa impreterivelmente ser a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição. Normalmente os produtores vendem um produto-padrão, sem maquilagem, e dão uma ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes. Contudo, um líder em custo não pode ignorar as bases da diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custos será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas. Isto pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável (PORTER, 1989).

A segunda estratégia, segundo o autor, é a *diferenciação*. Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. A lógica da estratégia de diferenciação exige que uma empresa

escolha atributos que sejam diferentes dos de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores.

E, por último, PORTER (1989) coloca o *enfoque* como a terceira estratégia genérica. Para o autor esta estratégia tem duas variantes. No *enfoque no custo*, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no *enfoque na diferenciação* uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre segmentos-alvo de um enfocador e outros segmentos na indústria. Se uma empresa pode alcançar a liderança no custo sustentável (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) em seu segmento e se o segmento for estruturalmente atrativo, então o enfocador será um competidor acima da média em sua indústria.

Segundo COUTINHO & FERRAZ (1994) apud PEDROZO et al. (1999), é fundamental que se identifique os fatores relevantes para o sucesso competitivo e qual é a capacidade que a empresa possui, para poder concretizar sua "capacidade de formular e implementar estratégias". A interdependência entre empresa, indústria (setor) e os fatores sistêmicos permitem alcançar uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa.

Nesse sentido, a competitividade é função da capacidade da empresa em preparar-se para as mudanças que ocorrem constantemente no mundo empresarial. E, olhando-se a propriedade rural como uma empresa, fica evidenciado a necessidade de adaptação e adequação de suas estratégias às exigências do mercado. São as estratégias que darão à empresa as diretrizes a serem seguidas para tornar-se competitiva.

Considerando que qualquer tipo de estratégia a ser utilizada por empresas requer, antecipadamente, uma análise bastante criteriosa e minuciosa das diversas atividades que compõem o contexto organizacional, deve-se centrar o enfoque do presente trabalho na cadeia

de valores proposta por Porter, uma vez que é o referencial que se enquadra na realidade a ser trabalhada.

### 2.1.2 - A cadeia de valores

A suinocultura nos dias atuais tem merecido bastante atenção por parte de produtores, como uma forma alternativa de produção que possibilita a obtenção de retornos financeiros num espaço de tempo menor, em relação a outras atividades rurais. Porém, para que tal atividade torne-se rentável é necessário reportar-se a PORTER (1989), quando refere-se a cadeia de valores, dizendo:

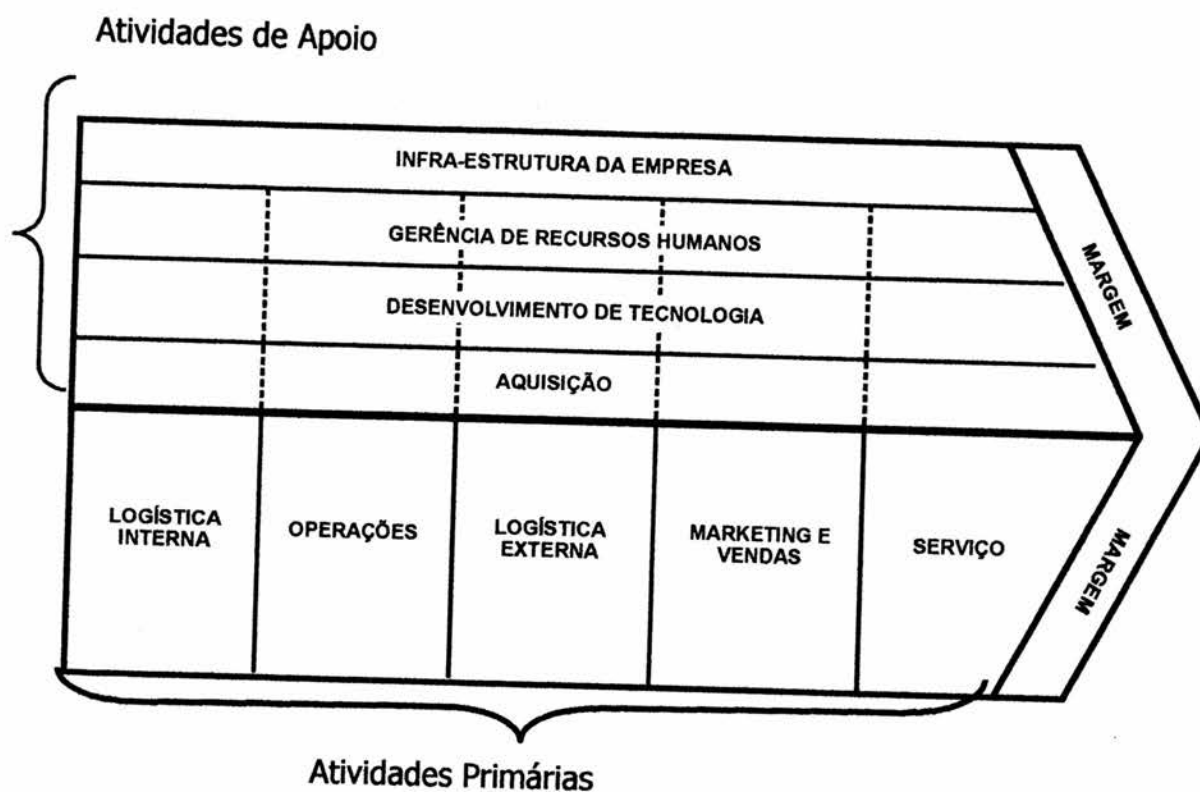
*"A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma barata ou melhor do que a concorrência."*

Nesse sentido, o sucesso das empresas dependem da capacidade de seus dirigentes em criar e sustentar vantagens competitivas. Para tanto, a análise minuciosa das diversas atividades desenvolvidas por uma empresa a possibilitará identificar os pontos fortes e fracos do sistema e detectar os atributos que a diferenciam dos demais.

Para PORTER (1989), em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica.

Segundo PORTER (1989), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores, apresentada na

figura 2.1. Para o autor, uma análise da cadeia de valores, e não o valor adicionado, é a maneira apropriada de examinarmos a vantagem competitiva.



Fonte: PORTER (1989)

Figura 2.1 *A Cadeia de Valores Genérica*

Cada atividade de valor emprega *insumos adquiridos*, *recursos humanos* e alguma forma de *tecnologia* para executar sua função. Cada uma também utiliza e *cria informação*, como dados do comprador, parâmetros de desempenho e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor podem, ainda, criar ativos financeiros como estoque e contas a receber, ou passivos como contas a pagar. (PORTER, 1989)

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades *primárias* e atividades de *apoio*. As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador e sua assistência



após a venda. Em qualquer empresa, as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa. (PORTER, 1989)

Para PORTER (1989), existem cinco categorias genéricas de atividades primárias envolvidas na concorrência em qualquer indústria, como mostra a figura 3.1. Cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa:

- ◆ *Logística Interna;*
- ◆ *Operações;*
- ◆ *Logística Externa;*
- ◆ *Marketing/Venda e;*
- ◆ *Serviços.*

Atividades de valor de apoio envolvidas na concorrência em qualquer indústria podem ser divididas em quatro categorias genéricas, também apresentadas na figura 3.1.

- ◆ *Aquisição;*
- ◆ *Desenvolvimento e Tecnologia;*
- ◆ *Gerência de Recursos Humanos;*
- ◆ *Infra-estrutura da Empresa.*

Dentro de cada categoria de atividades primárias e de apoio, o autor ainda sugere três tipos de atividades que desempenham um papel diferente na vantagem competitiva:

- ◆ *Direta:* atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como montagem, fabricação de peças, operação da força de vendas, publicidade, projeto do produto, recrutamento, etc.
- ◆ *Indireta:* atividades que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, gerência da força de vendas, administração de pesquisa, manutenção do registro do vendedor etc.
- ◆ *Garantia de Qualidade:* atividades que garantem a qualidade de outras

atividades, como monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, ajuste e reforma. Garantia da qualidade não é sinônimo de gerência de qualidade, porque muitas atividades de valor contribuem para a qualidade.

O autor salienta, ainda, que toda empresa tem atividades de valor diretas, indiretas e de garantia da qualidade. E além disso, todos os três tipos estão presentes, não só entre atividades primárias, mas também entre atividades de apoio. Porém, é fundamental que o administrador tenha claro a distinção entre os três tipos de atividades, tendo em vista que existem *tradeoffs* entre atividades diretas e indiretas, os quais podendo ser objeto de vantagem competitiva.

Para diagnosticar a vantagem competitiva, segundo PORTER (1989), é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria particular. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor individuais são identificadas na empresa particular.

Esta subdivisão da cadeia de valores não só proporcionará ao administrador um melhor discernimento com relação ao negócio em que está inserido, como também possibilita a descoberta de novas fontes alternativas para manter-se no mercado superando desempenho de seus concorrentes.

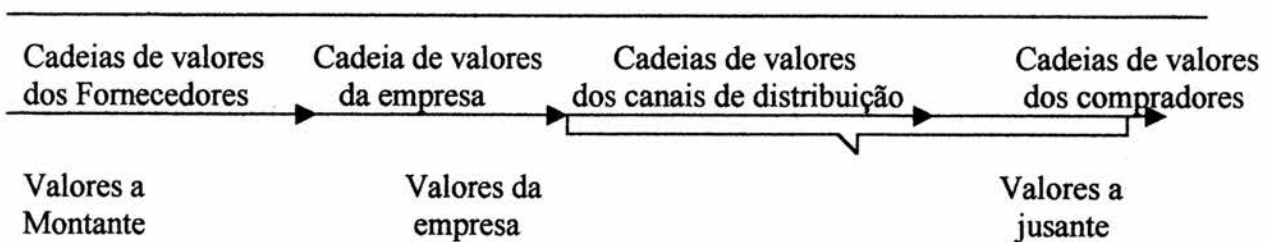
#### **2.1.2.1 - Elos na cadeia de valores**

A cadeia de valores de uma empresa, segundo PORTER (1999), é um sistema de atividades interdependentes conectados por elos. Os elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras. Os elos geralmente criam opções excludentes no desempenho das diferentes atividades a serem otimizadas.

Para o autor, esses elos exigem também a coordenação das atividades. A pontualidade na entrega envolve o funcionamento integrado das operações, da logística de saída e das atividades de serviços (instalações, por exemplo). A boa coordenação possibilita a

pontualidade na entrega, sem a necessidade de inventários dispendiosos. A gestão cuidadosa dos elos, constitui-se muitas vezes, em poderosa fonte de vantagem competitiva, em razão da dificuldade dos rivais em percebê-los e em exercer as opções excludentes ao longo das linhas organizacionais.

A cadeia de valores de uma empresa em um setor específico está inserida num fluxo mais amplo de atividades, que denominamos "Sistema de valores", conforme ilustrado na abaixo (Figura 2.2). Esse sistema de valores inclui a cadeia de valores dos fornecedores, que fornece insumos (como matérias-primas, componentes e serviços de terceiros) à cadeia de valores da empresa. O produto da empresa geralmente passa pelas cadeias de valores dos canais de distribuição, na trajetória em direção ao comprador. Finalmente, o produto se transforma em insumo adquirido para as cadeias de valores dos compradores, que o utilizam para desempenhar uma ou mais atividades.



**Fonte:** PORTER (1999)

Figura 2.2 *Sistemas de Valores*

Os elos não apenas conectam as atividades de valor dentro da empresa, mas também geram interdependências entre a sua cadeia de valores e as dos fornecedores e dos canais de distribuição. A empresa é capaz de criar vantagem competitiva, através da otimização desses elos com o exterior. Eles frequentemente refletem *tradeoffs* entre atividades para obter o mesmo resultado global. (PORTER,1989)

É de se destacar que, para o autor, a exploração dos elos exige informações ou

fluxos de informações que permitam a ocorrência da otimização ou da coordenação. Assim, sistemas de informações são normalmente vitais para a obtenção de vantagens competitivas a partir dos elos.

Convém ainda mencionar a posição de PORTER (1989), ao referir-se sobre os elos de uma cadeia de valor: *"Administrar elos é, assim, uma tarefa organizacional mais complexa do que administrar as próprias atividades de valor. Dada a dificuldade de reconhecer e administrar elos, a habilidade para fazer isto freqüentemente produz uma fonte sustentável de vantagem competitiva."*

Nesse sentido, é bem provável que a causa de muitas deficiências nos setores mais tradicionais, como é o caso da produção de suínos, pode estar associada à falta de um conhecimento mais abrangente não só com relação às atividades que norteiam o negócio, como também com fatores que realmente agreguem valor ao seu produto final.

#### **2.1.2.2 - Escopos competitivos**

Na busca da vantagem competitiva as empresas muitas vezes diferem no escopo competitivo- ou na amplitude das suas atividades. O escopo competitivo apresenta quatro dimensões básicas: o escopo do segmento, o escopo vertical (grau de integração vertical), o escopo geográfico e o escopo setorial (ou a extensão dos setores relacionados em que a empresa compete). (PORTER,1999)

Considerando que o entendimento das diferentes dimensões é fator relevante ao desenvolvimento desse trabalho, abordar-se-á, a seguir, os diferentes tipos de escopos propostos por PORTER (1989):

- *Escopo do Segmento.* Diferenças nas necessidades ou nas cadeias de valores necessárias para atender diferentes segmentos de produtos ou compradores podem resultar em uma vantagem competitiva do enfoque. Da mesma forma que as diferenças entre segmentos favorecem um escopo estreito, as inter-relações entre as cadeias de valores atendendo diferentes segmentos favorecem um escopo amplo.

- *Escopo Vertical.* A integração vertical define a divisão de atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais e compradores. Uma empresa pode comprar componentes em vez de fabricá-los ela mesma, por exemplo, ou contratar a assistência técnica em vez de manter uma organização de assistência técnica. De modo semelhante, os canais podem desempenhar muitas funções de distribuição, assistência técnica e *marketing* no lugar de uma empresa.

Percebe-se, no entanto, que o autor enfatiza com muita propriedade a questão do escopo vertical ao dizer:

*"Quando nós observamos a questão da integração do ponto de vista da cadeia de valores, fica evidente que as oportunidades para a integração são mais ricas do que normalmente se reconhece. A integração vertical tende a ser considerada em termos de produtos físicos e como uma substituta de todas as relações do fornecedor, e não em termos de atividades, mas ela pode abranger ambos."*

E ainda completa:

*"A cadeia de valores permite que uma empresa identifique com mais nitidez os benefícios em potencial da integração, apontando o papel dos elos verticais. A exploração dos elos verticais não exige integração vertical, mas a integração pode às vezes permitir que os benefícios dos elos verticais sejam obtidos com mais facilidade".*

- *Escopo Geográfico.* O escopo geográfico pode permitir que uma empresa compartilhe ou coordene atividades de valor empregadas para atender diferentes áreas geográficas. Inter-relações geográficas podem intensificar a vantagem competitiva se o compartilhamento ou a coordenação de atividades de valor reduzir o custo ou acentuar a diferenciação. Podem existir custos de coordenação bem como diferenças entre regiões ou países que reduzem a vantagem do compartilhamento.

- *Escopo da Indústria.* Inter-relações em potencial entre as cadeias de valores necessárias para competir em indústrias relacionadas são comuns. Elas podem envolver qualquer atividade de valor, inclusive atividades primárias (por exemplo, desenvolvimento conjunto de tecnologia ou aquisição compartilhada de insumos comuns). Inter-relações entre unidades empresariais são similares em conceito a inter-relações geográficas entre cadeias de valores.

O autor chama a atenção para a importância das inter-relações entre empresas quando diz:

*"Inter-relações entre unidades empresariais podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo o custo ou acentuando a diferenciação. Um sistema logístico compartilhado pode permitir, por exemplo, que uma empresa obtenha economias de escala, enquanto uma força de vendas compartilhada oferecendo produtos relacionados pode melhorar a eficácia do vendedor com o comprador e, assim, acentuar a diferenciação."*

De acordo com PORTER (1989) nem todas as inter-relações resultam em vantagem competitiva. Dessa forma, cabe à empresa avaliar as dimensões em que deve atuar e determinar qual a melhor ação a ser tomada para que possa tornar-se competitiva.

### **2.1.2.3 - A análise dos custos na cadeia de valores**

O ponto de partida para a análise dos custos é definir a cadeia de valores de uma empresa e atribuir custos operacionais e ativos a atividades de valor. Cada atividade na cadeia de valores envolve custos operacionais e ativos na forma de capital de giro ou fixo. Os insumos adquiridos fazem parte do custo de cada atividade de valor, e podem contribuir para os custos operacionais (insumos operacionais adquiridos) e ativos (adquiridos) (PORTER, 1990).

Com propósito de análise dos custos, segundo o autor, a desagregação da cadeia de

valores genérica em atividades de valor individuais deve refletir três princípios que são mutuamente exclusivos:

- O volume e o crescimento do custo representado pela atividade
- O comportamento do custo da atividade
- Diferenças entre concorrentes na execução da atividade.

As empresas suinícolas são consideradas, na sua maioria, como atividades ainda muito arraigadas ao sistema de produção tradicional. Enfrentando grandes problemas como por exemplo: a falta de recursos e informações, deficiência técnica e administrativa, falta de consciência sobre a importância do trabalho integrado, entre outros. Todos esses elementos repercutem de forma direta nos custos do produto, o que representa um grande entrave no sistema produtivo. Dessa forma, um projeto de suinocultura para ter sua legitimidade na sociedade e frente ao mercado competitivo, precisa, invariavelmente, passar por uma análise de custos criteriosa e segura de forma a garantir a viabilidade do investimento.

#### **2.1.2.4 - A diferenciação na cadeia de valores**

A diferenciação neste nicho de mercado (suínos) constitui um elemento importante de vantagem competitiva que uma empresa pode dispor. Para tanto, é fundamental que suas fontes sejam bem entendidas de forma a tornar-se um instrumento valioso ao produtor.

Segundo PORTER (1990), as empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de uma forma muito limitada. Elas vêem a diferenciação em termos das práticas de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte na cadeia de valores. E diz ainda que, normalmente, os diferenciadores ainda prestam atenção insuficiente ao custo da diferenciação, ou à sustentabilidade desta, uma vez alcançada.

Nesse sentido, convém salientar a importância de se ter claramente entendida a diferenciação como um processo amplo no contexto organizacional, envolvendo as atividades

de uma forma bastante genérica. Para PORTER (1990), a estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a Indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência. Já HUNT & MORGAN (1995) comentam que a heterogeneidade dos gostos e necessidades dos clientes torna difícil falar-se em um mercado que atinja toda indústria, quando, na realidade, existem segmentos de mercado.

Enquanto PORTER (1980, 1985) propôs uma tipologia composta por três tipos estratégicos; liderança no custo total; diferenciação e enfoque. MINTZBERG (1988), entendendo que a maioria das tipologias explicitadas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias, propõe uma nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas a partir do conceito de diferenciação e com o nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter: diferenciação por preço; por imagem; por suporte; por qualidade; por design e a não-diferenciação.

Nesse contexto, o que realmente importa é ter-se a consciência de que as várias tipologias estratégicas sugeridas pelos autores fornecem uma gama de oportunidades ilimitadas para o administrador; porém, o que vai assegurar sua manutenção no mercado é, sem dúvida nenhuma, sua capacidade de percepção sobre quais as competências que a vão diferenciar dos demais.

Por entender-se que as estratégias genéricas propostas por PORTER (1990) atendem aos requisitos essenciais para o desenvolvimento do presente trabalho, assegurando uma sustentação da vantagem competitiva, convém aqui mencionar sua idéia quando diz: "*A diferenciação não pode ser compreendida se a empresa for considerada como um todo, pois ela provém das atividades específicas que uma empresa executa e do modo como afetam o comprador.*"

O autor coloca ainda, que a diferenciação surge da cadeia de valores da empresa. Virtualmente, qualquer atividade de valor constitui uma fonte em potencial de singularidade.



Uma empresa pode intensificar sua diferenciação de duas maneiras básicas. Ela pode tornar-se mais singular na execução de suas atividades de valor existentes ou ela pode reconfigurar sua cadeia de valores de um modo que intensifique sua singularidade.

O importante na implantação e implementação de qualquer negócio é estar consciente que a diferenciação é uma condição "sine qua non" de vantagem competitiva. E, somente aquelas empresas que busquem permanentemente processos e técnicas diferenciadas de trabalho é que terão seguramente garantida sua manutenção no mercado.

#### **2.1.2.5 - A tecnologia e a vantagem competitiva**

As tecnologias hoje disponíveis podem produzir maravilhas se comparada aos padrões de desempenho das gerações anteriores. Mas, utilizadas de forma isoladas não operam milagres. É necessário que os profissionais desenvolvam competência de intersecção com as diversas funções organizacionais.

Segundo PORTER (1990), o instrumento básico para que se compreenda o papel da tecnologia na vantagem competitiva é a cadeia de valores. Uma empresa, na qualidade de um conjunto de atividades, é um conjunto de tecnologias. A tecnologia está contida em toda atividade de valor em uma empresa, e a transformação tecnológica pode afetar a concorrência por seu impacto sobre quase todas as atividades..

De acordo com PORTER (1990), cada atividade de valor emprega alguma tecnologia para combinar insumos adquiridos e recursos humanos com o objetivo de produzir algum produto final. Esta tecnologia pode ser tão comum quanto um conjunto simples de procedimentos para pessoal, e normalmente envolve diversas disciplinas científicas ou subtecnologias. A tecnologia de manuseio de material empregada em logística, por exemplo, pode envolver disciplinas como engenharia industrial, eletrônica e tecnologia de material. A tecnologia de uma atividade de valor representa uma combinação destas subtecnologias. As tecnologias também estão contidas nos insumos adquiridos utilizados em cada atividade de valor, tanto nos insumos de consumo como nos bens de capital. A tecnologia inerente aos

insumos adquiridos interage com as outras subtecnologias para produzir o nível de desempenho da atividade.

As tecnologias em diferentes atividades de valor podem ser relacionadas e isto fundamenta uma importante fonte de *elos* dentro da cadeia de valores. A tecnologia do produto está ligada à tecnologia para prestar assistência técnica ao produto, por exemplo, enquanto as tecnologias de componentes estão relacionadas à tecnologia do produto global. Assim, uma escolha de tecnologia em uma parte da cadeia de valores pode ter implicações em outras partes da cadeia. Em casos extremos, para alterar a tecnologia em uma atividade pode ser preciso uma grande reconfiguração da cadeia de valores. Elos com fornecedores e canais também envolvem com frequência interdependência nas tecnologia empregadas para executarem as atividades (PORTER, 1990).

Segundo PORTER (1990), uma empresa que consegue descobrir uma tecnologia melhor para executar uma atividade do que seus concorrentes ganha, portanto, vantagem competitiva. O autor ainda coloca, que além de afetar o custo ou a diferenciação por si só, a tecnologia afeta a vantagem competitiva, modificando ou influenciando os outros condutores do custo ou da singularidade. O desenvolvimento tecnológico pode aumentar ou reduzir economias de escala, tornar possíveis inter-relações onde antes não eram possíveis, criar a chance para vantagens na oportunidade e influenciar quase todos os outros condutores do custo ou da singularidade. Assim, uma empresa pode utilizar o desenvolvimento tecnológico para alterar os condutores de uma maneira que a favoreça, ou para ser a primeira e talvez a única empresa a explorar um condutor particular.

Nesse sentido, a nova realidade requer que a gestão tecnológica nas empresas seja repensada. Entretanto, os dirigentes precisam conscientizar-se da importância da inovação e da busca por novas alternativas tecnológicas como forma de ganhar competitividade nos negócios.

Salienta-se, que as organizações hoje, estão encarando a tecnologia como fonte produtora de um interminável fluxo de oportunidades. Esta tecnologia oriunda dos avanços científicos cada vez mais abundantes no mercado globalizado, tem sua origem na necessidade

de busca de novas descobertas (inovação). Impossível torna-se, separar inovação de competitividade, uma vez que, para garantir sua fatia no mercado concorrente as organizações precisam estar trabalhando em cima de constantes inovações.

Os desafios provocados pelo acelerado ritmo das inovações tecnológicas, exigem que as empresas reformulem constantemente seus métodos e processos de trabalho, como forma de melhorar sua imagem e garantir sua permanência no mercado competitivo de forma exitosa.

A suinocultura está entre as atividades que apresentam boas perspectivas para os próximos anos para quem continuar no campo. Porém, é necessário que os produtores assimilem as condições impostas pelo mercado, que reclama profissionalização e a oferta de produtos de qualidade a preço competitivo.

## **2.2 - Cadeias Produtivas e a Gestão nas Propriedades Rurais**

Segundo PEDROZO et al. (1999), o interesse pelo estudo de cadeias é crescente, particularmente, em agronegócios. Trata-se de um tema que está emergindo e cujos conceitos estão ainda se consolidando. BRANDÃO & MEDEIROS (1998) apud PEDROZO et al. (1999), ao analisar o agronegócio sob a ótica de ciência & tecnologia e da competitividade, optaram pela denominação de cadeia produtiva. Para os autores essa cadeia incorpora todos os serviços de apoio, desde a pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, comercialização, crédito, exportação, serviços portuários, *dealers*, bolsas, industrialização, até chegar ao consumidor final. A criação de valor agregado passaria então por 5 (cinco) mercados principais: da produção, do processamento, da distribuição e do consumidor final.

BEERS, BEULENS & DALEN (1998) apud PEDROZO et al. (1999), propõem a ciência da cadeia como uma disciplina emergente, sendo estas, entidades, *in their own right*, que necessitam serem administradas como um todo para melhor proporcionar valor ao cliente com revenues melhoradas a custos globais menores, satisfazendo uma variedade de restrições (legais).

Dessa forma, para que o produtor rural possa desempenhar com êxito seu papel na cadeia produtiva, necessita ter o total domínio dos processos de produção utilizados na empresa e gerir de forma eficiente estes processos, de forma a garantir a sustentabilidade do sistema.

### **2.2.1 - Cadeias produtivas**

Os negócios agropecuários no Brasil tem sido objetos de freqüentes estudos. Muito embora representando uma parcela significativa da economia, esses setores ainda são considerados bastante deficientes e requerem uma acuidade extrema por parte dos órgãos governamentais e da sociedade em si.

De acordo com CASTRO et al. (1998), a agricultura como um todo compreende componentes e processos interligados que propiciam a oferta de produtos aos seus consumidores finais, através da transformação de insumos pelos seus componentes. Este conjunto de processos e instituições ligadas por objetivos comuns constitui um sistema que, por sua vez, engloba outros sistemas menores, ou subsistemas. O sistema maior é o chamado negócio agrícola, agronegócio ou "agribusiness". Porém, o sucesso do agronegócio está vinculado diretamente ao desempenho dos vários segmentos que compõem a cadeia.

Segundo BATALHA (1997), a análise de cadeias de produção é uma das ferramentas privilegiadas da escola francesa de economia industrial. O autor coloca, que apesar dos esforços de conceituação empreendidos pelos economistas industriais franceses, a noção de cadeia de produção continua vaga quanto ao seu enunciado.

MORVAN (1988) apud BATALHA (1997), procurando sintetizar e sistematizar estas idéias, enumerou três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção:

1. a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

2. a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante e jusante, entre fornecedores e clientes;
3. a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

De acordo com BATALHA (1997), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, de jusante e montante, em três macrosssegmentos. Em muitos casos práticos, os limites desta divisão não são facilmente identificáveis. Além disso, esta divisão pode variar muito segundo o tipo de produto e segundo o objetivo da análise. Os três macrosssegmentos propostos são:

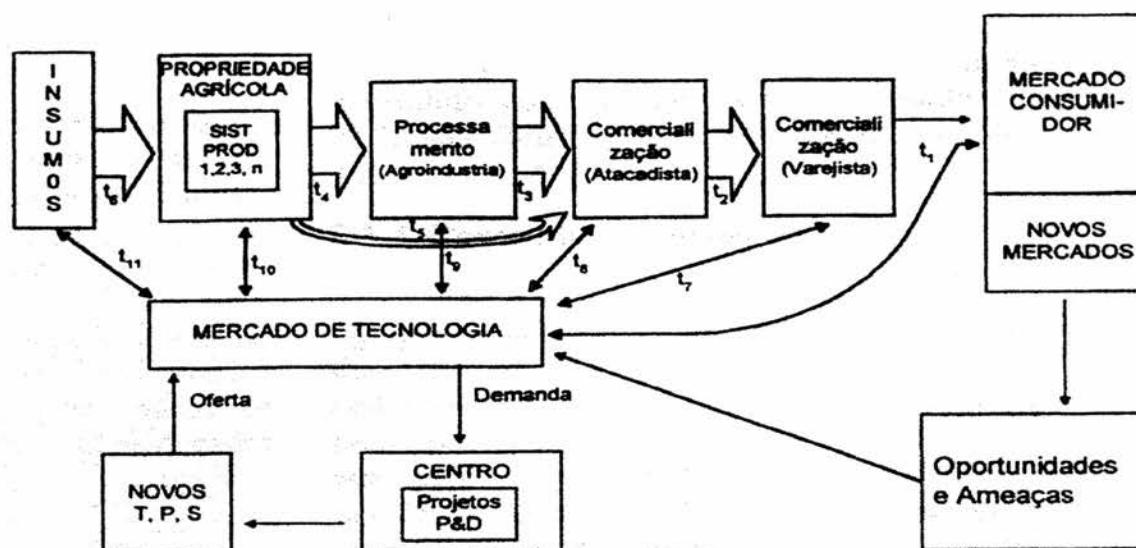
- a. **Comercialização.** Representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas etc.). Podem ser incluídas neste macrosssegmento as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição.
- b. **Industrialização.** Representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria.
- c. **Produção de matérias-primas.** Reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca, piscicultura etc.). (BATALHA, 1997).

O importante nesse processo, é a capacidade de reconhecimento sobre a interdependência entre estes três macrosssegmentos. Nas verdade, é a visão do todo que dará condições de sustentabilidade a qualquer um dos segmentos considerados. Uma vez que, para

ter-se um sistema de comercialização competitivo, é necessário uma produção e industrialização adequada, de forma a atender as necessidades e anseios dos clientes finais.

Dentro de uma cadeia de produção agro-industrial típica podem ser visualizados no mínimo quatro mercados com diferentes características: mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais, mercado entre os produtores rurais e agroindústria, mercado entre agroindústria e distribuidores e, finalmente, mercado entre distribuidores e consumidores finais (BATALHA ,1997).

O agronegócio compõe-se de cadeias produtivas, e, estas possuem entre seus componentes, os sistemas produtivos que operam em diferentes ecossistemas ou sistemas naturais (CASTRO et al., 1998). A figura 2.3 ilustra a cadeia produtiva, e, nela pode-se observar que a propriedade agrícola como um sistema produtivo atuante, para se manter em vantagem competitiva, depende de constantes investimentos em insumos e tecnologia, de forma a atender as exigências do consumidor final. Para os autores, os sistemas produtivos agropecuários e agroflorestais são, do ponto de vista da pesquisa agropecuária, um dos elos mais importantes das cadeias produtivas.



Fonte : CASTRO et al., 1998.

Figura 2.3 Ilustração da Cadeia Produtiva no Complexo Agroindustrial

Para melhor elucidar o tema em questão, faz-se necessário alguns conceitos sobre negócio agrícola, cadeia produtiva e sistema produtivo.

**Negócio agrícola** é o conjunto das operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e produtos agropecuários e agroflorestais, incluindo serviços de apoio (assistência técnica, crédito, etc.). O conceito igualmente se aplica a uma unidade geográfica, por exemplo (CASTRO et al., 1998).

**Cadeias produtivas** são conjuntos de atores sociais - grupos de *atores sociais envolvidos nos diferentes elos de uma cadeia produtiva* - interativos, tais como sistemas produtivos agropecuários e agroflorestais, provedores de serviços e insumos, indústrias de processamento e transformação, distribuição e comercialização, além de consumidores finais do produto e subprodutos da cadeia. Os atores sociais de cada cadeia produtiva podem apresentar um comportamento cooperativo ou conflitivo entre si, em situações diversas (CASTRO et al., 1998).

**Sistema produtivo** é o conjunto de atores sociais interativos que tem como objetivo a produção de alimentos, fibras, energéticos e outras matérias primas de origem animal

e vegetal. É um sub-sistema da cadeia produtiva cujas atividades produtivas ocorrem "dentro dos limites da firma" (CASTRO et al., 1998).

Tendo em vista nosso interesse de pesquisa estar diretamente ligado aos sistemas produtivos, convém aqui mencionar as considerações de Castro et al. (1998), ao dizer:

"Outro componente de grande importância para as cadeias produtivas, notavelmente para a investigação agropecuária, são os sistemas produtivos. No manejo dos sistemas produtivos, se busca, em geral:

- Maximizar a produção biológica e/ou econômica
- Minimizar custos
- Maximizar a eficiência do sistema produtivo para determinado cenário sócio-econômico
- Obter determinados padrões de qualidade
- Proporcionar sustentabilidade ao sistema produtivo
- Garantir a competitividade do produto."

Outro aspecto de grande importância para se trabalhar com cadeias é a informação. Esta torna-se cada vez mais decisiva nos processos operacionais e gerenciais das organizações. SILVA & FISCHMANN (1998) apud PEDROZO et al. (1999), salientam que a tecnologia da informação (TI) pode ser usada como uma ferramenta de redução de custos e agilizadora do processo de troca de informações, aumentando a integração e coordenação entre clientes e fornecedores. Para isso, é necessário saber o que cada empresa integrante da cadeia espera da TI e o que pode fazer, em termos de mudanças internas e no relacionamento com seus clientes e fornecedores.

Segundo CASAROTTO FILHO & PIRES (1998), verifica-se hoje maior complexidade de funções, de forma que cada vez mais é necessário o conceito de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas. É muito pouco



provável, portanto, que economicamente uma pequena empresa possa dominar todas as etapas ou funções da cadeia produtiva.

Dessa forma, urge a busca de alternativas e mecanismos por parte das empresas, a fim de que possam superar com êxito suas limitações no contexto da cadeia.

### **2.2.2 - A gestão nas propriedades rurais**

A agropecuária tem crescido muito nos últimos anos. Entretanto, ainda existe um longo caminho a galgar no que diz respeito ao gerenciamento das propriedades e ao produtor rural, visto como um administrador ou tomador de decisão no seu campo de domínio.

É na decisão do produtor rural, quer a curto ou médio prazo, que a administração rural virá desempenhar o seu importante papel, principalmente devido as constantes mudanças que vem ocorrendo no setor, tanto nos conjuntos de recursos, como nos de tecnologia, preços, políticas agrícolas e outros, os quais trazem como conseqüências riscos e incertezas quando de futuras tomadas de decisões. (EMBRAPA, 1984)

Desse forma é necessário que todo produtor rural ao desempenhar suas funções na propriedade use todas as forças do processo administrativo, a fim de maximizar os resultados no empreendimento. Tais forças dizem respeito ao planejamento, organização, direção e controle das atividades.

O produtor, a medida que se aprimora na atividade agropecuária, deve passar de um processo empírico (tomando as decisões sem análise das possíveis conseqüências), para um método empresarial de administração (criando rotinas de trabalho e normas escritas). Assim, toda vez que o proprietário ou outra pessoa, se ausentar da propriedade, um terceiro elemento poderá interpretar e cumprir qualquer tarefa, não havendo a necessidade de interrupção dos negócios. (EMBRAPA, 1984)

De acordo com ARAÚJO, WEDEKIN & PINAZZA (1990), somente com um bom processo de autogestão no que refere-se ao planejamento e o posterior controle das atividades produtivas até a distribuição/comercialização dos produtos, as unidades de negócios na agricultura tem condições de cumprir com seus objetivos, de melhor se relacionar com o ambiente externo e, como consequência, de aumentar os níveis de eficiência e eficácia. Além de, conforme o seu crescimento econômico, também ter condições de apurar as funções de direção e de organização, em dependência direta ao tamanho da empresa.

Dessa forma, a inserção da empresa agrícola em diferenciação, em um novo ambiente de negócios, está diretamente relacionada com a capacidade inicial do produtor em planejar e controlar suas atividades produtivas.

O produtor rural para inserir-se como um elemento fundamental para o sucesso da cadeia produtiva, indubitavelmente, precisa desenvolver conceitos de autogestão. Isto implica no planejamento, decisões, controles, metas e administração do processo produtivo até a distribuição/comercialização dos produtos. (EMBRAPA, 1984)

A idéia é de que, na medida do possível, o produtor detenha o controle dos recursos da produção e também alcance nichos na industrialização. Isto lhe trará como consequência, uma melhor remuneração do seu trabalho e melhor qualidade de vida.

### **2.3 - A Cadeia Suinícola**

A suinocultura é uma atividade que além de oferecer ótimas oportunidades para investimentos, oferece também a possibilidade de transformar matéria-prima bruta (cereais, como milho e soja), em produtos de maior valor agregado como carne e derivados industrializados. Segundo DESCHAMPS et al. (1998) a crescente industrialização da suinocultura abre novas oportunidades para agregar maior valor aos produtos derivados, gerando novos empregos e uma maior atividade econômica. O mesmo autor acrescenta ainda,

que no Brasil, o consumo de produtos industrializados (presuntos lingüiças, defumados, salsichas, mortadelas) representa cerca de 70% da produção de suínos do país. E estes produtos são vendidos a preços superiores aos da carne *in natura*, o que representa um substancial retorno financeiro para os diferentes agentes econômicos envolvidos na cadeia produtiva.

De acordo com GOMES et al. (1992), a suinocultura brasileira apresenta grande variabilidade quanto a sistemas de produção utilizados. As diferenças ocorrem mais acentuadamente entre as regiões geográficas brasileiras e também dentro das microrregiões. Existem propriedades que possuem raças especializadas na produção de carne e que são direcionadas à comercialização dos animais, onde os animais são alojados em instalações que variam de simples a sofisticadas, são alimentados com rações balanceadas, e utilizam técnicas adequadas de manejo e de sanidade. Nessa categoria encontram-se tanto as propriedades familiares quanto as do tipo empresas rurais.

Segundo os mesmos autores, outro grupo expressivo de produção é representado pelas propriedades que produzem animais para o consumo próprio, comercializando os excedentes. Esse grupo congrega o maior número de produtores que usa, em geral, raças nacionais e seus cruzamentos. Normalmente, não possuem instalações e não utilizam práticas de manejo alimentares nem esquemas adequados de manejo sanitário. A alimentação dos animais é a base de raízes, cana-de-açúcar, abóbora, milho, e outros produtos existentes na propriedade, podendo algumas criações apresentar níveis razoáveis de produtividade.

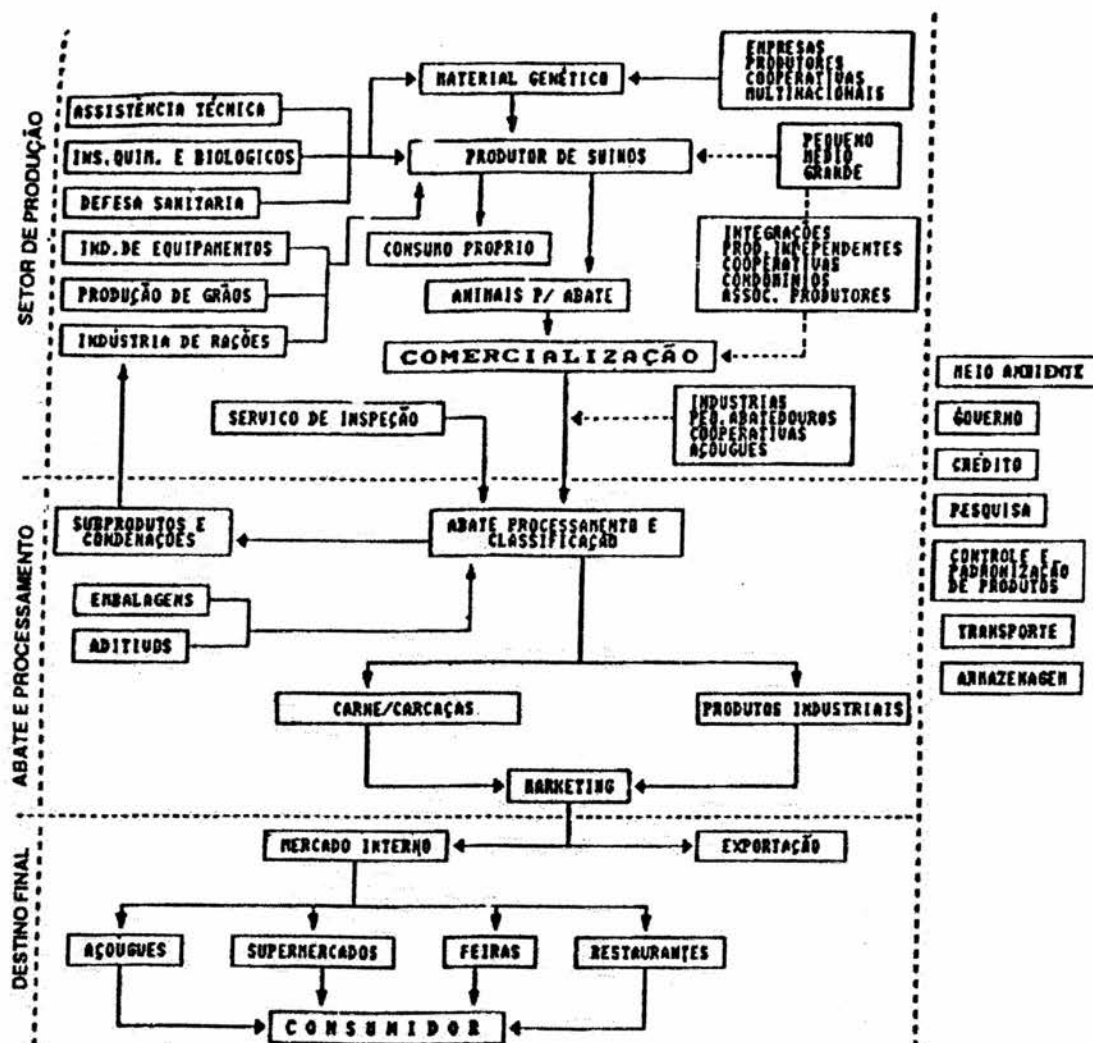
A necessidade de maior eficiência na produção, visando a redução de custos e aumento das receitas, tem levado os produtores a buscar maior especialização e alternativas nesse setor que possam garantir a comercialização de seus produtos.

Neste contexto, DESCHAMPS et al. (1998) salienta que devido a importância da logística no cenário da atividade suinícola, é comum a presença de contratos e parcerias para produção (integração), o que permite que uma empresa tenha controle total desde o processo de produção até a comercialização do produto final. A alternativa para o produtor que não queira se integrar é proporcionada pela crescente segmentação do mercado, caracterizada pela atuação

de diferentes empresas em diferentes setores. Um exemplo são as alianças estratégicas implementadas nos EUA devido à expansão dos sistemas de desmame precoce segregado, onde produtores independentes de pequeno e médio porte se associaram para viabilizar sua permanência no mercado. Neste sistema os produtores são donos das creches, que são preenchidas em semanas diferentes com leitões vindos de um mesmo rebanho de reprodução. Outros parceiros do sistema seriam os terminadores, que também podem ser sócios ou pessoas contratadas para esta tarefa específica. Os produtores também podem se associar com granjas multiplicadoras e centrais de inseminação artificial regionais, em parceria com companhias de melhoramento genético, para viabilizar o abastecimento de leitoas de reposição do sêmen.

Segundo GOMES et al. (1992), a integração na produção de suínos surgiu na década de 60 e tem se expandido constantemente, sinal de que o produtor vê vantagens nesta forma de relacionamento com o comprador da sua produção. De acordo com PAULILO (1990) ao optar pela integração, o produtor busca segurança e comodidade, ou seja, quer garantir o mercado para a sua produção sem precisar sair de casa para comprar insumos ou vender os animais. Além disso, ele valoriza a assistência técnica, que tende, cada vez mais, abranger todas as atividades da propriedade. A desvantagem estaria por conta da pouca participação dos produtores na determinação dos preços e na impossibilidade de escolherem os compradores que pagam os preços mais altos para venderem sua produção nas épocas de escassez de suínos.

Para melhor caracterizar os elementos que compõem a cadeia produtiva da suinocultura, apresentamos na figura 2.4 o fluxograma do setor de produção da carne suína, no qual identificam-se os principais atores do sistema, suas funções e interações no complexo agro-industrial.



Fonte: GOMES et al., 1992

Figura 2.4 Fluxograma do Setor de Produção da carne suína.

O presente trabalho está, portanto, diretamente ligado ao elo da cadeia produtiva que contempla o produtor de suínos, onde este representa o elemento chave do sistema

produtivo. Assim, convém mencionar o conceito de GOMES et al. (1992) sobre o sistema de produção:

*"Sistema de produção é um conjunto interrelacionado de componentes ou elementos, organizados para cumprir um objetivo, no caso, a produção de suínos. Fazem parte do sistema seis componentes básicos: produtor, animais (capacidade genética), alimentação, manejo, instalações e insumos para controle sanitário".*

Dessa forma, o sistema produtivo para que possa assumir seu papel como um dos elos fundamentais ao bom desempenho da cadeia produtiva, necessita da conscientização e comprometimento dos produtores no sentido de trabalharem de forma eficiente esses componentes, assegurando assim, o bom resultado nas atividades.

Espera-se assim, que os referenciais acima citados possam oferecer um aparato em termos de informações sobre fatores de alavancagem da competitividade nas propriedades suínícolas no concernente a questão de planejamento, acompanhamento e gestão da atividade.

### 3 - CARACTERIZAÇÃO DA SUINOCULTURA E O AMBIENTE DE PESQUISA

A suinocultura brasileira caracteriza-se por apresentar uma grande variabilidade no que diz respeito ao tipo de criadores, propriedades, produtividade e tecnologia empregada. As regiões sul e sudeste se destacam em importância econômica nesta atividade. Porém, na região sul predominam propriedades e criações pequenas. Já na região sudeste, as unidades são de maior porte, com características empresariais. Na área econômica são freqüentes as queixas dos produtores quanto à instabilidade econômica para manter uma atividade suinícola (TALAMINI, 1992).

Vários estudos têm mostrado que os problemas de suinocultura podem ter origem no próprio setor, na situação político-econômica do país e nos planos de controle da inflação. Considerando-se que a possibilidade dos suinocultores interferirem na política econômica do país é bastante remota, deve-se procurar identificar métodos e técnicas que estejam ao seu alcance e ofereçam uma maior possibilidade de ganhos em eficiência econômica.

Nesse sentido, convém nos reportarmos a TALAMINI (1992), quando diz:

*"Ganhos em eficiência econômica podem ser obtidos pela melhoria da capacidade gerencial dos suinocultores e de sua especialização na atividade, evitando a entrada e saída do negócio. Assim, teriam melhores condições de escolher e utilizar tecnologias que aumentem a produtividade e reduzam custos, de desempenhar as atividades de compra e venda, bem como de executar a administração geral da propriedade, reduzindo desperdícios e perdas decorrentes de processos de produção e de tecnologias inadequadas".*

O autor deixa claro a importância de uma administração eficiente para garantir a viabilidade do negócio. Sabe-se, porém, que existem técnicas simples, que não exigem grande dispêndio de capital e apresentam grande efeito na economicidade da criação, as quais, muitas vezes, deixam de ser aplicadas por falta de preparo dos produtores. Via-de-regra, muito desses

produtores têm baixo grau de instrução, o que dificulta adquirirem informações necessárias sobre opções de produção para implantarem medidas de controle da oferta que dependam de uma ação mais rígida a nível individual.

Segundo TALAMINI (1992), os animais, ao atingirem o peso de abate, têm limitada possibilidade de estocagem e um custo adicional significativo. Para esses chegarem ao consumidor devem ser abatidos e sofrer algum processamento, o que, em razão de leis relacionadas à saúde pública, não pode ser feito sem condições mínimas de higiene e inspeção sanitária, necessitando uma estrutura de abate, estocagem e industrialização entre criador e o consumidor, o que encarece e dificulta a execução de um programa de preços mínimos para carne. A alternativa que resta para melhorar preços é a negociação entre indústrias e produtores. E para que essa tenha sucesso é necessário que os produtores aumentem seu poder e capacidade de negociação melhorando sua "**organização e representatividade**".

A importância da suinocultura, no contexto nacional, reside não só no grande contingente de produtores envolvidos, como também no volume de empregos diretos e indiretos gerados ( 2,5 milhões nos estados do Sul, São Paulo e Minas Gerais) e pela capacidade de produzir grande quantidade de proteína de alta qualidade em reduzido espaço físico e curto espaço de tempo, quando comparada a outras espécies animais de médio e grande porte. Por envolver, em geral, pequenos proprietários, qualquer interferência nesse setor poderá criar graves problemas sociais. (GOMES et al., 1992)

Indubitavelmente, o desenvolvimento da suinocultura constitui-se em importante fator do desenvolvimento econômico nacional, provocando efeitos multiplicadores de renda e emprego em todo os setores da economia, intensificando a demanda de insumos agropecuários e a expansão e modernização dos setores de comercialização e agroindústrias.

A criação de suínos nos dias atuais exige muito mais que um simples tratador que abastece os cochos dos animais. É necessário que este tratador saiba o quanto custa um quilo de ração, a fim de evitar desperdícios nos cochos. Já se passou o tempo de criações ao



acaso, onde a ineficiência era mascarada pela inflação, e a cada dia que passa as margens tendem a diminuir, forçando o produtor a trabalhar com custo mínimo. (OLIVEIRA JR., 1999)

Nessa ótica, fica evidenciado que é o conhecimento que irá inevitavelmente conduzir as empresas ao aumento de sua competitividade. Para tanto, a necessidade de reformulação de conceitos e busca de novas alternativas econômicas é fator primordial para o sucesso de uma atividade suinícola.

### **3.1 - A Suinocultura na Cooperativa Agropecuária Languiru**

Na região Centro Oriental do Estado do Rio Grande do Sul está concentrado um grande número de estabelecimentos produtores de suínos. O que pode ser observado no Anexo A.

Segundo informações obtidas junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, esta região selecionada, para fins de pesquisa, apresenta um número de efetivo de suínos bastante significativo, se comparada ao efetivo de rebanhos do Estado do Rio Grande do Sul (ver Anexo A).

A região do Centro Oriental do estado conta com a Cooperativa regional Agropecuária Languiru Ltda, fundada em 1974, no Município de Teutônia- RS, registrada na Junta Comercial, sob o número 86990, atua no ramo de industrialização e comercialização de carne suína, bovina, frangos, leite e derivados. Opera com uma estrutura que reúne granjas, fábricas, incubatórios, abatedores, transporte frigorífico e área comercial. A administração da Cooperativa é composta da seguinte maneira: um Presidente; um Vice-Presidente; oito Conselheiros; um Diretor de produção; um Diretor Administrativo; um Diretor de Comercialização; um Contador e seis conselheiros Fiscais. Seus sistemas produtivos de suínos encontram-se descritos no anexo II, totalizando 158 produtores que trabalham no regime de criação e terminação. Para fins de pesquisa, estes produtores serão considerados como participantes de um sistema produtivo Integrado, tendo em vista sua vinculação ao frigorífico.

No processo de criação de leitões, a Cooperativa conta com granjas próprias e com produtores integrados. Estes produtores fazem parte do sistema horizontal - aquele em que o produtor ganha as matrizes, faz a procriação e aos 22 kg entrega à Cooperativa - neste sistema eles aproveitam produtos plantados na propriedade. Já o processo de crescimento e terminação fica a cargo da integração vertical - em que os produtores recebem o leitão, a ração e a assistência técnica - onde não é permitido aproveitar produtos oriundos da propriedade.

A Cooperativa Languiru trabalha com 60 tipos de embutidos de carne suína e as expectativas são de que o consumo per capita aumente ainda mais, considerando que os preços desses embutidos tendem a reduzir.

Apostando neste crescimento, a cooperativa está ampliando a unidade de suínos, com estimativa para, até o final do ano, contar em seu quadro com 250 funcionários trabalhando no setor, o que significa um aumento de 39% com relação ao quadro atual.

## 4 - METODOLOGIA

Nesta seção, descreve-se os procedimentos metodológicos que serão utilizados para que possam ser alcançados os objetivos pretendidos. Serão também definidos a amostra, a coleta de dados, os instrumentos de coleta de dados e a análise dos dados.

### 4.1 - Delineamento da Pesquisa

A presente pesquisa trata de um estudo exploratório. A pesquisa exploratória segundo MATTAR (1997) visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

De acordo com o preconizado por MALHOTRA (1996), a pesquisa exploratória possibilita a descoberta de novas idéias e “*insights*”, de forma flexível e versátil, permitindo ao pesquisador melhor entendimento sobre os aspectos envolvidos nos objetivos da pesquisa.

Destaca-se a seguir alguns propósitos apontados por MALHOTRA (1996) para a realização de uma pesquisa exploratória:

- formular ou definir melhor um problema de pesquisa;
- identificar direcionamentos alternativos de ação;
- formular hipóteses;
- identificar variáveis e relações para investigação futura;
- obter “*insights*” para desenvolver a abordagem para o problema;
- estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

As pesquisas exploratórias segundo GIL (1987), constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. No caso deste estudo, a primeira fase tem como objetivo fazer, inicialmente, um levantamento sobre a atividade suinícola no contexto regional, nacional e internacional, além de caracterizar o funcionamento das cadeias produtivas de suínos.

Na Segunda fase da pesquisa, deve-se descrever o funcionamento da cadeia de valores na suinocultura, através do estudo de doze (12) produtores integrados da Cooperativa Regional Agropecuária Languiru Ltda., em Teutônia (RS).

#### **4.2 - A amostra**

Inicialmente, foi necessária a identificação dos produtores que fazem parte do sistema integrado vertical. A partir dos dados fornecidos pela cooperativa, foi identificado um universo de 158 produtores (Ver ANEXO C), que produzem através de um contrato formal, firmado entre produtores e a cooperativa, chamado *sistema de integração*.

A fim de delimitarmos a abrangência da pesquisa, nossa análise está centrada na fase de crescimento e terminação, tendo em vista, dentro do ciclo produtivo, esta ser a fase que exige menos investimentos e oferece maior retorno ao produtor. Além disso, o produtor não necessita de grandes especializações.

Considerando que o sistema de integração caracteriza-se por sua homogeneidade, uma vez que o produto final será o mesmo para todos os produtores, optou-se por pesquisar 12 dos 158 produtores, divididos em duas categorias: 06 que apresentam o maior índice de remuneração média anual e 06 com menor remuneração média anual. Desses doze produtores, optou-se por 04 produtores que trabalham com um plantel de até 150 leitões; 04 com um plantel maior que 150 até 250 leitões e 04 com um plantel maior que 250 leitões.

#### **4.3 - Coleta dos Dados**

A presente pesquisa dividiu-se em duas fases. A primeira consistiu em um levantamento de dados secundários essenciais ao desenvolvimento da pesquisa. Tais dados referem-se à busca bibliográfica, *internet*, publicações, periódicos e outros que estejam relacionados ao tema e objetivos propostos.

A Segunda fase referiu-se à coleta de dados primários e será composta de três etapas. Na primeira etapa, entrevistou-se especialistas do setor, ligados a órgãos representativos do Governo: um técnico da Secretaria da Saúde e um técnico da Secretaria da Agricultura. Após, foi realizada uma entrevista em profundidade com o diretor da Cooperativa Regional Agropecuária Languiru Ltda. em Teutônia. Na terceira etapa, visitou-se os produtores de suínos que fizeram parte da amostra. Nessa etapa, tivemos duas situações distintas: num primeiro momento, uma visita preliminar a esses produtores. Logo a seguir, foram aplicados os instrumentos de coleta de dados necessários à pesquisa.

#### 4.4 - Instrumentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados primários, da segunda fase, foram utilizados os seguintes instrumentos:

- *Entrevistas semi-estruturadas* para os especialistas do setor e Diretor do Frigorífico. O roteiro utilizado para as entrevistas, em profundidade, foi composto de perguntas genéricas, as quais permitiram um maior aprofundamento dentro do tema, através da obtenção de respostas amplas e sem uma estruturação rígida. As declarações foram registradas por gravações de áudio e notas de campo, as quais foram submetidas à análise de conteúdo, com o objetivo de descrever as mensagens.
- *Questionários* (Ver ANEXO D) para os produtores. O roteiro foi elaborado a partir de uma análise da literatura especializada e de contatos com especialistas do setor. Após a elaboração deste questionário, realizou-se o trabalho junto aos produtores que fariam parte da pesquisa. O trabalho deu-se através de gravações e notas de campo. A seguir, foi feito um processo de triagem, a fim de se identificar aqueles aspectos relevantes a serem aproveitados na análise.

Convém salientar, que as entrevistas e questionários foram feitos pela própria pesquisadora, condição importante no sentido de garantir a validade da pesquisa.

#### 4.5 - Análise e Apresentação dos Dados

MILES & HUBERMAN (1994) consideram três fluxos de atividades no processo de análise: (1) redução de dados; (2) apresentação dos dados; e (3) extração de conclusões e verificação.

Segundo os autores, a *redução de dados* é uma forma de análise que acentua, separa, focaliza, descarta e organiza os dados de modo tal, que permita extrair e verificar conclusões.

Dessa forma, considerando que no processo de entrevista não interessa apenas a obtenção da informação, mas também a obtenção da percepção dos respondentes sobre o assunto, procurou-se analisar as entrevistas com bastante precisão, a fim de aproveitar aquelas informações que se mostraram relevantes no decorrer da entrevista.

Na *apresentação dos dados*, os autores colocam a importância de fazer com que estes sejam organizados, comprimidos e montados de forma a permitir extrair conclusões e alternativas para ação. Acrescentam ainda: "*decidir sobre linhas e colunas de uma tabela e que dados exibir, e em que forma apresentá-los, são atividades analíticas*".

Quanto à *extração de conclusões e verificação*, os autores colocam que desde o início da coleta de dados, o analista qualitativo já começa a decidir sobre o significado dos dados, anotando suas regularidades, padrões, explicações, configurações possíveis, fluxos causais e proposições.

Num primeiro momento, o resultado da análise é a representação da cadeia de valores suínola do sistema vertical da Cooperativa Agropecuária Languiru Ltda.. Após, a análise do desempenho dos produtores nas diversas fases desta cadeia, deverá apontar quais os fatores determinantes desses desempenhos, nos sistemas produtivos de suínos em regime de integração.

## **5 - A CADEIA SUINÍCOLA DA REGIÃO CENTRO ORIENTAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Os produtos agroindustriais fazem parte de uma cadeia que inicia com a indústria fornecedora de insumos para a agropecuária e termina com o consumidor final, passando pela produção primária, industrialização e distribuição de produtos. Sabe-se, porém, que o elo impulsionador de toda a cadeia é o consumidor final, por ser ele quem dá o passo inicial para a movimentação desta cadeia. No entanto, a garantia da competitividade desta, exige que todos os elos garantam a eficiência de sua parcela na produção do produto final.

Nesse contexto a produção primária, que é o foco principal deste estudo, assume um papel de grande relevância ao longo da cadeia de suínos. No entanto, as pressões competitivas com relação ao mercado de carne suína estão induzindo um número cada vez maior de produtores à busca de novas políticas, modelos e técnicas úteis para o ganho de competitividade. Uma das políticas freqüentemente adotada é a integração entre esses produtores e os frigoríficos.

### **5.1 - A Caracterização do Sistema Produtivo Integrado**

Tecnicamente, o sistema de integração é definido como uma forma de articulação vertical entre empresas agroindustriais e pequenos produtores agrícolas, em que o processo de produção é organizado industrialmente, ou o mais próximo possível desse modelo, com aplicação maciça de tecnologia e capital. São produtores integrados aqueles que, recebendo insumos e orientação técnica de uma empresa agroindustrial, produzem matéria-prima exclusivamente para ela. (PAULILO, 1990)

Nesse contexto, o produtor se beneficia de várias oportunidades produtivas e de comercialização, que dificilmente conseguiria obter se permanecesse sozinho no processo. No entanto, de acordo com o preconizado por CASAROTTO FILHO & PIRES (1999), para

ingressar nesse sistema é necessário ter em mente a obediência às normas impostas pela integradora. Isto é perfeitamente compreendido pelo produtor, que vê neste processo, entre outras, a oportunidade de garantia da comercialização, a assistência técnica e poder trabalhar com tecnologia de ponta.

## **5.2 - Descrição do Sistema de Integração**

No ato da assinatura do contrato de integração, a Cooperativa oferece um pacote de produção, no qual fica definido que cabe a esta determinar o preço dos leitões, da ração e do suíno para comercialização. Os preços, assim determinados, são resultantes de uma projeção de custos da indústria, e de índices técnicos desafiantes para o produtor. A Cooperativa se responsabiliza pela entrega de leitões, ração, medicamentos e assistência técnica e o produtor deve providenciar na infra-estrutura necessária e mão-de-obra. Ao chegar à idade do abate, a Cooperativa providencia o transporte do lote, porém cabe ao produtor a responsabilidade pela mão-de-obra do carregamento. Findo um ciclo, a Cooperativa faz o acerto com o produtor, considerando como receita o valor dos suínos vendidos e, como despesa, os insumos recebidos pelo produtor. O saldo resultante representa a remuneração do produtor, que varia de acordo com a produtividade do lote. Nesse contexto, pode-se afirmar que a Indústria integradora, no caso, a Cooperativa, representa ao mesmo tempo a montante, vendendo os leitões e a ração, e a jusante, transformando o leitão para comercializá-lo ao consumidor. Dessa forma, ela controla toda a cadeia produtiva e dita os preços e as regras. De acordo com DESCHAMPS et al. (1998) esta situação permite que uma empresa tenha o controle total, desde o processo de produção até a comercialização do produto final.

Segundo informações do técnico da cooperativa, esta trabalha com dois tipos de integração: "a vertical na fase de terminação e crescimento" e a "horizontal na fase de produção". Na integração horizontal os produtores recebem as matrizes e trabalham os criatórios e recebem assistência técnica. Neste caso, são produtores que possuem uma estrutura maior e aproveitam aquilo que plantam na propriedade; mesmo assim a produção destes não é



suficiente, por esse motivo é que a cooperativa também tem granjas próprias para produção do leitão. Já na integração vertical, os produtores recebem os leitões, a ração e a assistência técnica, porém, não podem aproveitar nenhum insumo da propriedade.

Os melhores leitões são aqueles de granjas próprias, em função das condições de instalações e infra-estrutura da cooperativa. Os leitões de criadores integrados, muito embora sejam procedentes de uma mesma genética, podem apresentar com maior frequência algum problema de doença. Essa situação levou a cooperativa a entregar aos produtores, pertencentes ao sistema "vertical", 50% de leitões de granjas próprias e 50% de granjas de criadores integrados pertencentes ao sistema "horizontal". Dessa forma, a cooperativa procura um certo equilíbrio no sistema produtivo, evitando que determinados produtores sejam beneficiados com relação aos demais.

A cooperativa procura concentrar seus produtores num raio de 30 Km de distância da sede, buscando reduzir os custos de transportes.

Um outro fator importante, são as exigências da cooperativa com relação à capacidade da pocilga. Àqueles produtores que possuem comedouros automáticos é permitido depósitos de até 20 suínos por baia. Já para os produtores que não contam com comedouros automáticos, as baias devem comportar de 10 a 12 suínos, no máximo. Tais exigências devem-se ao fato de que, com o cocho normal de concreto é praticamente impossível manter os suínos num mesmo padrão.

Segundo o técnico da Secretaria da Saúde, a sanidade dos suínos pode ser muito influenciada pelas condições climáticas. No inverno, o maior problema dos animais é o respiratório, e, no verão, é o *stress* devido ao calor excessivo. Os sistemas climatizados existentes no mercado possuem custos muito elevados, impedindo o pequeno produtor de utilizá-los. Assim, cabe a esse adotar alternativas provavelmente não tão eficientes, mas suficientes para garantir um controle estável em termos de sanidade dos animais.

A cooperativa fez um convênio com o Ministério da Agricultura (MA) para aperfeiçoar a fiscalização sanitária. Para esse fim, foi criada uma Guia de Trânsito Animal (GTA) para acompanhar a circulação dos animais. Nesse convênio, a cooperativa se compromete a ter um Médico Veterinário credenciado, que responderá pelos seus suínos perante o Ministério da Agricultura.

### 5.2.1 - Cálculo do índice de eficiência técnica

O sistema de produção é organizado por um agente coordenador, nesse caso a Cooperativa, que contrata o produtor através de instrumento rígido. Para avaliar os resultados dos produtores, utilizam um coeficiente, chamado de índice de eficiência, que representa a seguinte relação:

$$\text{Índice de Eficiência} : \frac{\text{Viabilidade} \times \text{Peso Agregado}}{\text{Idade do lote} \times \text{Conv. Alimentar}}$$

Sendo:

Viabilidade a taxa resultante do número de suínos comercializados em relação ao número de leitões recebidos. Representa o inverso da mortalidade, que mede o número de suínos mortos em relação ao número de leitões recebidos;

Peso Agregado representa a diferença entre o peso do suíno entregue para abate e o peso do leitão recebido;

Idade do lote o tempo necessário para transformar o leitão (em média de 22Kg) em suíno (com média de 95 Kg, no mínimo) para o abate;

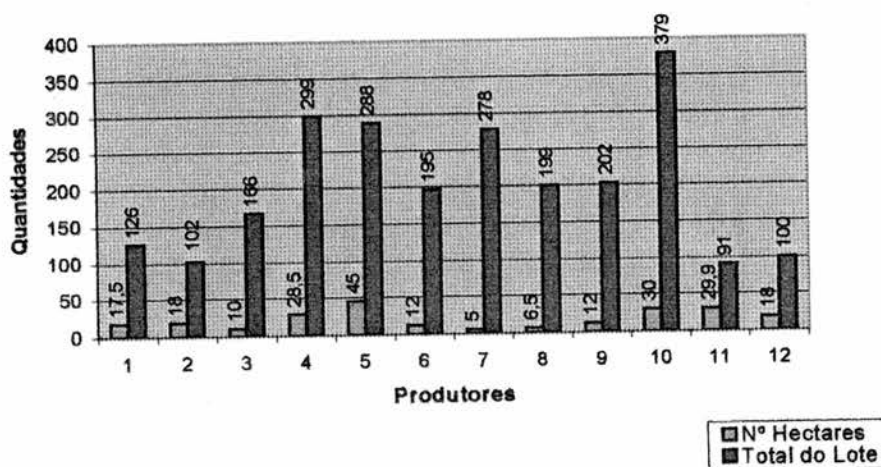
Conversão Alimentar a quantidade de Kg de ração necessários para produzir um Kg de suíno.

### 5.2.2 - O desempenho dos produtores nos sistemas produtivos

Para fazer a análise do desempenho dos produtores nesta atividade, será desenvolvido um estudo de caso em que serão usados a média dos dados históricos dos últimos quatro lotes dos produtores Ari Trapp, Vilson Teckemeier, Ivo Dannebrack, Maria Rejani Agostini, Airton Fruhauf, Ari Spellmeter, Hercio Kaisekamp, Bruno Lauchtenberger, Silvério Ruhrwieu, Edgar Zang, Guisela Schmokel e Celso Lohmann. Todos esses produtores são integrados da Cooperativa Regional Agropecuária Languiru, com bastante experiência na produção de suínos.

A suinocultura, segundo TALAMINI (1992), caracteriza-se por ser uma atividade do agronegócio que não exige altos investimentos iniciais e que pode ser desenvolvida em pequenas extensões de terra, como pode ser observado no GRÁFICO I. Constitui-se numa atividade da propriedade rural que independe do número de hectares dessa propriedade.

**GRÁFICO I - Relação Número de hectares x Total Lote**



**FONTE : Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa.**

Segundo o mesmo autor, cerca de 80% dos suínos no Brasil são produzidos em áreas de até 100 hectares, constituindo-se em uma das mais importantes fontes de receitas para milhões de propriedades no país. Tal posição é corroborada ainda mais, quando deparou-se na presente pesquisa, com propriedades de apenas cinco (05) hectares de terra apresentando um faturamento anual bastante significativo (Ver TABELA 2).

**TABELA 2 - Faturamento Anual dos Produtores**

Produtores	R\$ Rec./Suíno	Média Total lote	Total R\$	R\$/Ano - média 3 Lotes	Nº Hect.
Ari Trapp	7,80	123	959,4	2878,2	17,5
Vilson Teckemeier	7,50	100	750	2250	18
Airton Fruhauf	7,50	164	1230	3690	10
Edgar Zang	7,40	296	2190,4	6571,2	28,5
Silvério Ruhrwieu	7,39	283	2091,37	6274,11	45
Ari Spellmeier	7,0	190	1330	3990	12
Guisela, Schmokel	6,88	275	1892	5676	5
Hércio Kaisekamp	6,85	195	1335,75	4007,25	6,5
Bruno Lauchtenberger	6,76	201	1358,76	4076,28	12
Celso Lohmann	6,62	373	2469,26	7407,78	30
Ivo Dannebrack	6,59	90	593,1	1779,3	29,9
Maria Rejani Agostini	6,44	98	631,12	1893,36	18

**FONTE : Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa.**

Para analisar o desempenho dos produtores, serão utilizados índices técnicos adotados pela cooperativa, no momento da negociação, os quais farão parte da análise quantitativa da presente pesquisa, bem como questões subjetivas relacionadas com a "gestão" propriamente dita da propriedade, que se caracterizará como a parte qualitativa da mesma.

Os índices técnicos apresentados na tabela a seguir foram obtidos através do levantamento dos dados dos quatro últimos lotes de cada produtor. Os dados encontram-se separados na TABELA 3 de acordo com o propósito do trabalho, ou seja, produtores com menor, médio e grande plantéis, respectivamente.

TABELA 3 - Índices técnicos considerando a média dos quatro últimos lotes

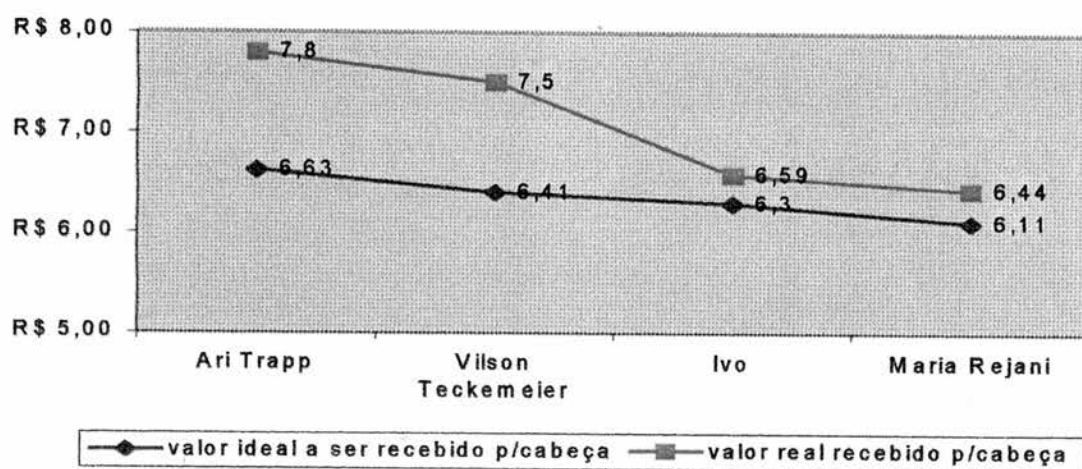
<b>Produtores/pequenos</b>	<b>Peso Médio Agregado</b>	<b>Viabilidade Média</b>	<b>Conversão Média</b>	<b>Idade do Lote</b>	<b>R\$ recebido P/cabeça</b>
Ari Trapp	89,420	97,62	2,830	99	7,80
Vilson Teckemeier	85,600	98,04	2,490	100	7,50
Ivo Dannebrack	84,850	98,90	3,030	102	6,59
Maria Rejani Agostini	77,640	98,00	3,030	93	6,44
<b>Média</b>	<b>84,3775</b>	<b>98,14</b>	<b>2,845</b>	<b>98,50</b>	<b>7,08</b>
<b>Produtores/médios</b>					
Airton Fruhauf	84,680	98,80	2,750	97	7,50
Ari Spellmeier	82,840	97,44	2,710	98	7,00
Hércio kaisekamp	85,580	97,99	2,880	100	6,85
Bruno Lauchtenberger	82,850	99,50	2,940	100	6,76
<b>Média</b>	<b>83,988</b>	<b>98,31</b>	<b>2,820</b>	<b>98,75</b>	<b>7,03</b>
<b>Produtores/grandes</b>					
Edgar Zang	82,740	99,00	2,880	96	7,40
Silvério Ruhrwieu	83,250	98,26	2,860	96	7,39
Guisela Schmokel	82,350	98,92	3,120	99	6,88
Celso Lohmann	81,290	98,42	2,880	102	6,62
<b>Média</b>	<b>82,4075</b>	<b>98,65</b>	<b>2,935</b>	<b>98,25</b>	<b>7,07</b>

**FONTE** : Da autora, a partir dos dados fornecidos pela Cooperativa.

Analisando a tabela, constata-se que os pequenos produtores são os maiores agregadores de peso. Percebe-se, ainda, que aqueles que apresentaram um maior desempenho são os que atingem uma menor conversão alimentar. Com relação ao fator período de engorda (tempo na propriedade), pode-se observar a predominância de um menor período naqueles produtores que tiveram um maior desempenho perante a cooperativa. Já com relação à viabilidade, percebe-se que esta não apresenta diferenças significativas entre os produtores.

Os quatro fatores (peso agregado, viabilidade, conversão alimentar e idade do lote), em seu conjunto, expressam o fator de eficiência técnica. Segundo informações obtidas junto à cooperativa Languiru, índices de eficiência técnica ideal são definidos para cada um dos produtores, de acordo com a característica do lote recebido (Ver GRÁFICOS II, III e IV). Tal procedimento vai permitir que todos tenham uma certa recompensa no valor final pago pelo suíno. Segundo o técnico da cooperativa, esse critério diferenciado de avaliação, não existindo um padrão para o cálculo do desempenho, é o que tem se mostrado mais eficiente, considerando que vai permitir um certo equilíbrio, evitando que aqueles com pequeno plantel sejam desfavorecidos em relação aos maiores. Os gráficos a seguir ilustram o valor ideal e o valor real recebido por cabeça, nos diferentes grupos:

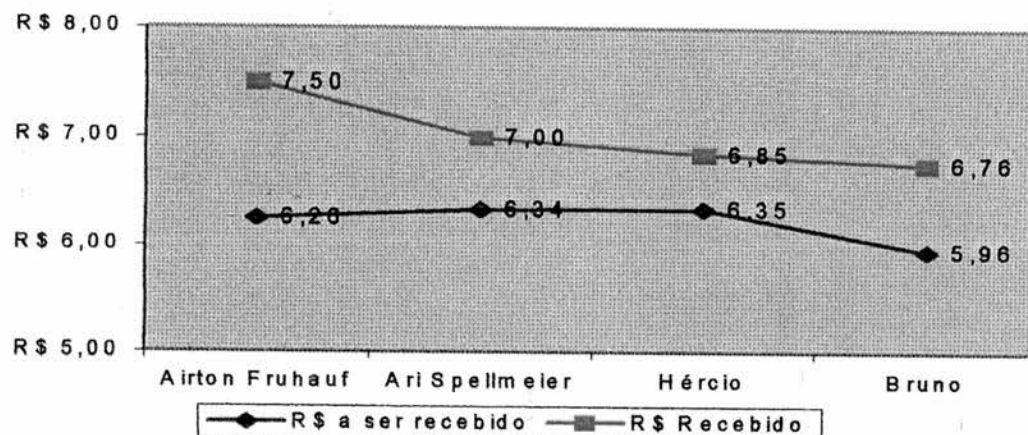
**GRÁFICO II**  
**PEQUENOS PRODUTORES - Valor Ideal e Valor Real Recebido por Cabeça - Média dos Quatro Últimos Lotes**



**FONTE :** Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa .

**GRÁFICO III**

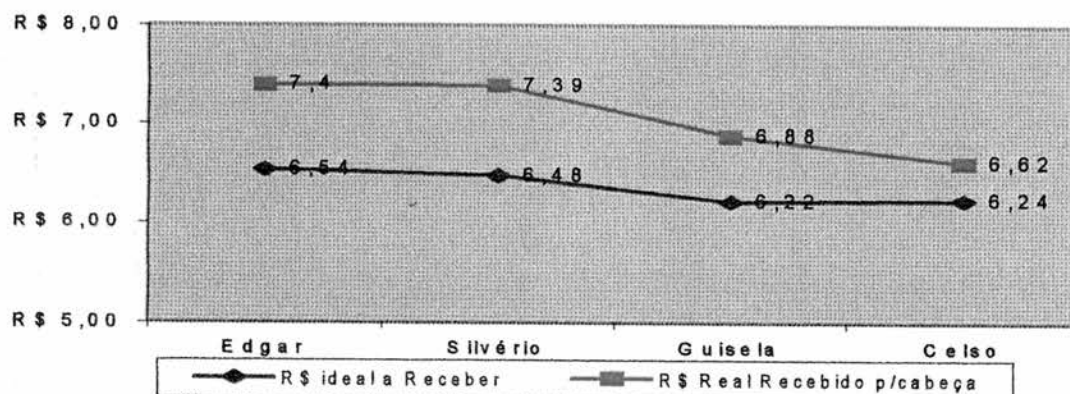
**MÉDIOS PRODUTORES: Valor Ideal e Valor Real Recebido por Cabeça - Média do quatro Últimos Lotes**



**FONTE : Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa**

**GRÁFICO IV**

**GRANDES PRODUTORES: Valor Ideal e Valor Real Recebido por Cabeça - Média dos quatro últimos Lotes.**



**FONTE : Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa.**

Examinando as três dimensões de produtores, pode-se observar que não é o tamanho do lote que vai determinar o desempenho de cada produtor.

Observa-se ainda, que nenhum dos produtores teve um desempenho inferior ao proposto pela integradora. Examinando tal situação, num primeiro momento, parece injusto este ajuste do índice ideal, considerando que aqueles produtores que se dedicam para aumentar sua produtividade ficam desfavorecidos em relação aos demais.

No entanto, se observarmos sob o ponto de vista da cooperativa, pode-se caracterizar tal situação como um estímulo dado ao produtor de forma a investir em melhorias das instalações, manejo, etc. Enfim, constitui-se num critério que a permite cientificar esse produtores, alertando-os sobre a necessidade de melhorar o plantel. No caso de tal situação persistir, a tendência é a redução do valor a ser recebido por cabeça.

Com relação ao consumo médio de ração, no período, a tabela abaixo apresenta a situação ocorrida nos quatro últimos lotes entregues aos produtores

**TABELA 4- Consumo Médio Ração (Kg) no Período**

Pequenos	Consumo Médio Diário		Dias Trabalhado com a Ração		Consumo Total Ração	
	Crescimento	Terminação	Crescimento	Terminação	Crescimento	Terminação
Ari Trapp	1,820	3,340	52	45	94,640	150,300
Vilson Teckemeier	1,850	2,770	52	48	96,200	132,960
Ivo Dannebrack	1,840	3,200	52	50	95,680	160,000
Maria Rejani Agostini	1,860	3,170	52	41	96,720	129,970
Média	1,843	3,120	52	46	95,810	143,308
<b>Médios</b>						
Airton Fruhauf	1,810	2,980	52	45	94,120	134,100
Ari Spellmeier	1,780	2,980	52	46	92,560	137,080
Hércio Kaisekamp	1,830	3,110	52	48	95,160	149,280
Bruno Lauchtenberger	1,800	3,030	52	48	93,600	145,440
Média	1,805	3,025	52	46,75	93,860	141,475
<b>Grandes</b>						
Edgar Zang	1,840	3,130	52	44	95,680	137,720
Silvério Ruhwieu	1,780	3,180	52	44	92,560	139,920
Guisela, Schmokel	1,830	3,360	52	44	95,160	147,840
Celso Lohmann	1,870	2,680	52	50	97,240	134,000
Média	1,830	3,088	52	45,5	95,160	139,870

**FONTE : Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa.**



Observa-se na TABELA 4 que os pequenos produtores são em média os maiores consumidores de ração. No entanto, salienta-se que este grupo de produtores não conta com comedouros automáticos.

O prazo de cinquenta e dois (52) dias é o máximo determinado pela cooperativa para ração de crescimento. O restante dos dias fica para fase de terminação. No entanto, segundo informações técnicas, existem produtores que encerram a fase de crescimento antes dos 52 dias. Tendo em vista a cooperativa não ter este controle, buscou-se questionar os produtores sobre a questão, e nenhum desse produtores contava com este controle, o que seria um dado de grande importância para redução de custos no processo produtivo.

Segundo informações, obtidas junto ao técnico da cooperativa, na fase de terminação, a ração torna-se bem mais onerosa, embora seu custo seja menor em função de diminuir a concentração. No entanto, se considerar o aumento do volume de ração necessário para que o suíno possa ganhar mais peso, ela torna-se em média R\$ 0,20 mais cara por quilograma. Dessa forma, o produtor que terminar antes é o mais favorecido.

**TABELA 5 - Relação Consumo Total x Peso Agregado**

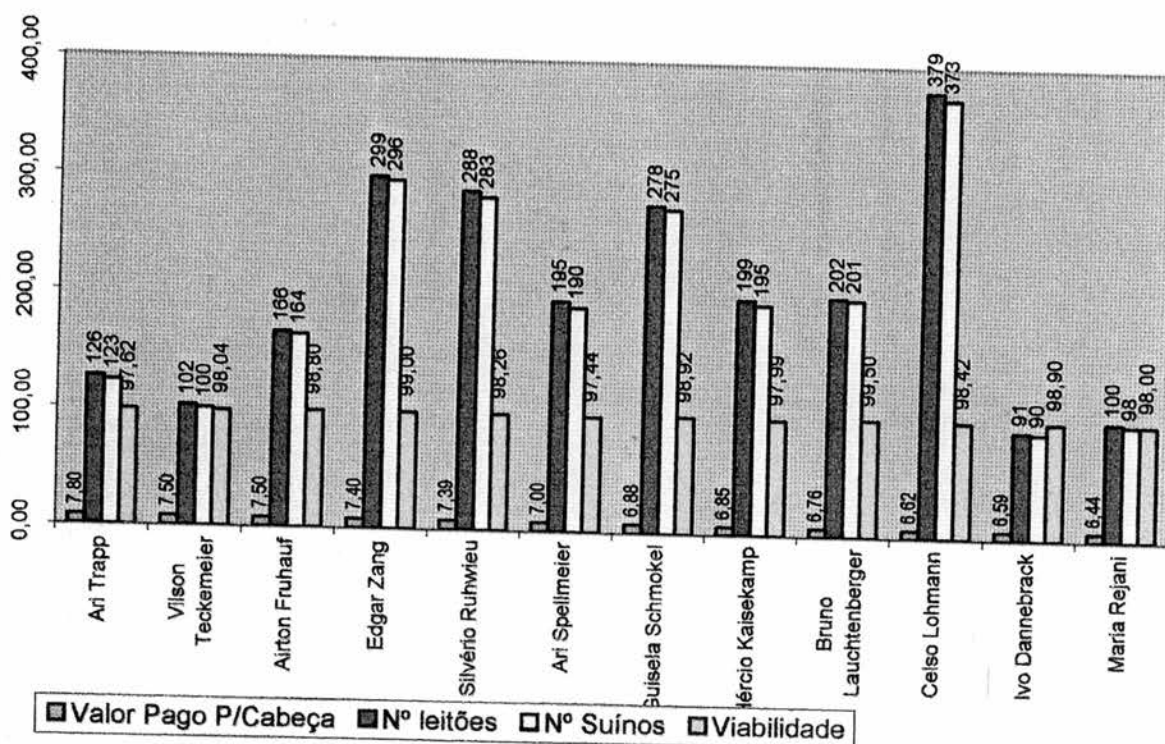
Pequenos	Consumo Médio Ração (Kg)	Peso Médio Agregado (Kg)
Ari Trapp	244,940	89,420
Vilson Teckemeier	229,160	85,600
Ivo Dannebrack	255,680	84,850
Maria Rejani Agostini	226,690	77,640
Média	239,118	84,378
<b>Médios</b>		
* Airton Fruhauf	228,220	84,68
* Ari Spellmeier	229,640	82,84
* Hércio Kaisekamp	244,440	85,58
Bruno Lauchtenberger	239,040	82,85
Média	235,335	83,988
<b>Grandes</b>		
Edgar Zang	233,400	82,740
* Silvério Ruhrwieu	232,480	83,250
* Guisela, Schmokel	243,000	82,350
* Celso Lohmann	231,240	81,290
Média	235,030	82,408

\* Produtores com Comedouros Automáticos

**FONTE : Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa.**

Com relação ao peso médio agregado, observa-se através da TABELA 5 que aqueles produtores com comedouros automáticos não foram os maiores agregadores de peso. E, a diferença no consumo de ração entre esses produtores e aqueles sem comedouros automáticos não foi significativa o bastante, de modo a se extrair alguma conclusão a respeito.

**GRÁFICO V - Relação da Viabilidade Média no Período**



**FONTE : Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa.**

Considerando as quantidades médias dos lotes (ver GRÁFICO V), observa-se que a viabilidade não se constituiu num fator influenciador de desempenho, uma vez que não apresentou uma variação significativa, no período. No entanto, mesmo considerando que 50% dos leitões são de matrizeiros próprios e 50% de criadores integrados, o que pode contribuir

para o aumento deste índice, pode-se afirmar que a preocupação com a redução da mortalidade dos animais é um fator merecedor de bastante atenção, tanto por parte dos produtores, como por parte dos técnicos da cooperativa.

Com relação ao peso agregado, segundo as informações obtidas junto ao Técnico em suínos da Universidade da Região da Campanha (Bagé/RS), este se relaciona ao número de dias em que o animal permanece na propriedade. Dessa forma, a TABELA 6 apresenta a situação ocorrida nos quatro últimos lotes pesquisados.

**TABELA 6 - Ganho de Peso Médio Agregado no Período**

Pequenos	Peso Médio Agregado (Kg)	GPM Diário (Kg)	Período Engorda (Dias)
Ari Trapp	89,420	0,903	99
Vilson Teckemeier	85,600	0,856	100
Ivo Dannebrack	84,850	0,832	102
Maria Rejani Agostini	77,640	0,835	93
Média	84,378	0,857	98,5
<b>Médios</b>			
Airton Fruhauf	84,680	0,873	97
Ari Spellmeier	82,840	0,845	98
Hércio Kaisekamp	85,580	0,856	100
Bruno Lauchtenberger	82,850	0,829	100
Média	83,988	0,851	98,75
<b>Grandes</b>			
Edgar Zang	82,740	0,862	96
Silvério Ruhrwieu	83,250	0,867	96
Guisela, Schmokel	82,350	0,832	99
Celso Lohmann	81,290	0,797	102
Média	82,408	0,839	98,25

**FONTE : Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa.**

Analisando a tabela, se fosse considerado por carcaça, o peso de 77,640 Kg deveria apresentar um maior rendimento. Porém, essa produtora obteve um desempenho baixíssimo por parte da integradora. Provavelmente, tal resultado deve-se ao fato dessa ter apresentado uma

conversão alimentar superior aos demais (Ver TABELA 7), onerando, dessa forma, o consumo de ração para a integradora, tornando-se necessário a antecipação do recolhimento do lote.

Nesse contexto, tem-se a conversão alimentar e o período de engorda como fatores determinantes de desempenho.

Considerando que o desempenho, do ponto de vista da cooperativa, consiste na análise conjunta dos quatro fatores, peso médio agregado, viabilidade, período de engorda e conversão alimentar, convém analisar a TABELA 7, onde se apresenta a posição de cada produtor no referente à conversão alimentar.

**TABELA 7 - Conversão Alimentar (CA) no Período**

Pequenos	Cons. Ração (Kg)	Período Engorda (dias)	CA total	C.A. Diária	Cons. Ração/dia
Ari Trapp	244,940	99	2,830	0,029	2,474
Vilson Teckemeier	229,160	100	2,490	0,025	2,292
Ivo Dannebrack	255,680	102	3,030	0,030	2,507
Maria Rejani Agostini	226,690	93	3,030	0,033	2,438
<b>Média</b>	<b>239,118</b>	<b>98,5</b>	<b>2,845</b>	<b>0,0293</b>	<b>2,428</b>
<b>Médios</b>					
Airton Fruhauf	228,220	97	2,750	0,028	2,353
Ari Spellmeier	229,640	98	2,710	0,028	2,343
Hércio Kaisekamp	244,440	100	2,880	0,029	2,444
Bruno Lauchtenberger	239,040	100	2,940	0,029	2,390
<b>Média</b>	<b>235,335</b>	<b>98,75</b>	<b>2,820</b>	<b>0,0285</b>	<b>2,382</b>
<b>Grandes</b>					
Edgar Zang	233,400	96	2,880	0,030	2,431
Silvério Ruhrwieu	232,480	96	2,860	0,030	2,422
Guisela, Schmokel	243,000	99	3,120	0,032	2,455
Celso Lohmann	231,240	102	2,880	0,028	2,267
<b>Média</b>	<b>235,030</b>	<b>98,25</b>	<b>2,935</b>	<b>0,030</b>	<b>2,394</b>

**FONTE : Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa.**

Um consumo de ração maior que os demais e uma maior conversão alimentar, conforme demonstrado na tabela, leva a afirmar-se que, nas propriedades daqueles com menor desempenho, está existindo um certo desperdício de ração. Uma vez que, considerando uma mesma genética, qualidade de insumos e assistência técnica padronizada, nada justificaria

desempenhos diferenciados entre esses produtores, se todos tivessem um controle estrito do seu processo produtivo.

Com as considerações acima, percebe-se a necessidade, cada vez maior, da conscientização dos produtores com relação ao processo de autogestão nas propriedades, o qual, segundo preconizado por ARAÚJO, WEDEKIN & PINAZZA (1990), deve constituir-se na grande alternativa para o sucesso do complexo agroindustrial brasileiro.

Muito embora a integradora afirme não estar o desempenho dos produtores relacionado a um fator específico, dez produtores afirmaram que o ganho de peso médio é o maior influenciador no preço final recebido pelo suíno. No entanto, os doze sustentaram ser a conversão alimentar o ponto forte de cada propriedade, o que não corresponde com a realidade demonstrada pela TABELA 7. Pois, somente aqueles que obtiveram maior desempenho são os que realmente apresentaram uma menor conversão. E, se considerar que a conversão alimentar é o resultado da relação entre o consumo de ração e o ganho de peso, tudo leva a sustentar ser esta um dos maiores influenciadores no desempenho dos produtores, uma vez que, quanto maior a conversão alimentar do animal, maior é o consumo de ração e, conseqüentemente, menor será o lucro desse produtor.

TABELA 8 - Relação Produtores com Maior x Menor Desempenho

Produtor	R\$ Recebido p/cabeça	Peso Médio Agregado	Viabilidade Média	Conversão Média	Idade do Lote
Ari Trapp	7,80	89,420	97,62	2,830	99
Airton Fruhauf	7,50	84,680	98,80	2,750	97
Vilson Teckemeier	7,50	85,600	98,04	2,490	100
Edgar Zang	7,40	82,740	99,00	2,880	96
Silvério Ruhrwieu	7,39	83,250	98,26	2,860	96
Celso Lohmann	7,07	81,290	98,42	2,880	102
<b>Média</b>	<b>7,44</b>	<b>84,497</b>	<b>98,36</b>	<b>2,782</b>	<b>98,33</b>
Produtor	R\$ Recebido p/cabeça	Peso Médio Agregado	Viabilidade Média	Conversão Média	Idade do Lote
Ari Spellmeier	7,00	82,840	97,44	2,710	98
Guisela Schmokel	6,88	82,350	98,92	3,120	99
Hércio Kaisekamp	6,85	85,580	97,99	2,880	100
Bruno Lauchtenberger	6,76	82,850	99,50	2,940	100
Ivo Dannebrack	6,59	84,850	98,90	3,030	102
Maria Rejani	6,44	77,640	98,00	3,030	93
<b>Média</b>	<b>6,75</b>	<b>82,685</b>	<b>98,46</b>	<b>2,952</b>	<b>98,67</b>

**FONTE** : Da autora, a partir dos dados fornecidos pela Cooperativa.

Observa-se, na TABELA 8, que aqueles produtores com maior desempenho recebem em média R\$ 0,94 a mais por cabeça; apresentam uma média superior de 1,812 Kg e 0,170 Kg no peso agregado e conversão alimentar, respectivamente. No entanto, somente um estudo econômico-financeiro, junto às propriedades, poderia sinalizar até que ponto essas diferenças seriam significativas o bastante, de forma a estimular os produtores a buscarem um certo padrão nos seus sistemas produtivos.

### 5.2.3 - A cadeia de valores dos produtores de suínos da Cooperativa Languiru

Com relação aos dados qualitativos, para melhor entender o desempenho diferenciado de determinados produtores, optou-se por trabalhar a lógica da cadeia de valores, proposta por PORTER (1989), por ser um instrumento que permite, a partir da análise de suas

diversas fases, evidenciar fatores que possam justificar desempenhos diferenciados entre os produtores.

A cadeia de valores é constituída de atividades primárias e de apoio, as quais serão descritas e adaptadas para os sistemas produtivos de suínos da cooperativa Languiru.

### **5.2.3.1 Atividades primárias**

As atividades primárias, de acordo com o preconizado por PORTER (1989), envolvem todos os procedimentos operacionais da empresa, desde a aquisição de insumos e matéria-prima até o processo de comercialização, propriamente dito. Essas atividades englobam cinco categorias, e estas, por sua vez, envolvem uma série de atividades distintas.

- **Quanto à Logística Interna**

Segundo PORTER (1989), nesta categoria temos as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.

No caso da criação integrada de suínos, foi caracterizado, nesta fase da cadeia de valores, a recepção e descarga do leitão recebido, a recepção e descarga da ração recebida, o controle das condições das instalações, o controle do estoque do rebanho suíno, o controle dos estoques de ração e o controle das intercorrências com os animais.

No que diz respeito ao recebimento dos leitões e ração, estes são proporcionais à capacidade da pocilga e do tamanho lote, respectivamente, muito embora, no decorrer da pesquisa, constatou-se que alguns produtores teriam interesse em aumentar o plantel. No entanto, com relação a este aspecto depara-se com duas situações distintas: aqueles produtores com pequeno plantel precisariam aumentar as instalações, o que não lhes seria permitido por falta de recursos financeiros; Segunda, aqueles considerados médios e grandes, na presente pesquisa, a integradora é que não demonstrou interesse em aumentar o plantel. O técnico da cooperativa fundamentou que, no momento, a demanda não

justificaria qualquer tipo de aumento dos plantéis. Dessa forma, procura equilibrar a distribuição dos leitões, para que nenhum produtor venha a ser prejudicado.

A responsabilidade do descarregamento, tanto do leitão, como da ração, cabe ao produtor. A conferência do recebimento dos leitões é feita conjuntamente pelos produtores e pelo técnico da cooperativa, porém não se utilizam de um documento específico interno de recepção do lote, além daquele utilizado pela cooperativa.

Com relação ao controle das condições de instalações e armazenagem dos insumos, a cooperativa não tem um padrão pré-determinado, mas o produtor deve ter o mínimo, possível, de condições que evitem a perda ou danificação. Dessa forma, para que isso seja possível, a cooperativa procurou fazer algumas adaptações nas propriedades mais antigas. Já aquelas novas que desejassem fazer parte da integração, somente serão atendidas, através de um projeto, previamente aprovado pela mesma. Observa-se, no entanto, que os produtores pesquisados procuram cumprir com estas exigências, mantendo um controle bastante acurado com relação a esta questão.

No que se refere ao controle de estoque tudo é feito de forma visual pelos produtores. Importante salientar que nenhum dos produtores pesquisados conta com um registro de controle de estoques, tanto do rebanho, como da ração e das intercorrências com os animais. Fator este que limita as informações da pesquisa, uma vez que um documento de controle possibilitaria informações precisas sobre o número de fêmeas e machos do lote, épocas em que ocorreram as mortalidades, registro destas e possíveis motivos, e o momento exato de notificar a cooperativa sobre a reposição da ração.

- **Quanto às Operações**

Constitui-se nas atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção. (PORTER, 1989)



Esta fase, adaptada à propriedade, pode-se caracterizá-la como envolvendo o arraçamento, cuidado e sanidade dos animais, limpeza e condições sanitárias da pocilga, acompanhamento do desenvolvimento dos animais, acompanhamento do consumo de ração e acompanhamento da terminação.

Com relação ao arraçamento, cuidado e sanidade dos animais, aqueles produtores com menor desempenho, frente à integradora, alegam a naturalidade de suas perdas na fase do processo de arraçamento e cuidados com os animais. Mas tal fato não provoca, por parte do produtor, mesmo aquele bem sucedido, maiores preocupações, muito embora tenha ficado claro, pela entrevista, que aqueles que demonstraram maior preocupação com tais cuidados, sejam justamente os que apresentaram maior desempenho.

Em quatro propriedades com menores desempenhos, embora os produtores manifestassem preocupação no que se refere à limpeza e condições sanitárias das pocilgas, observou-se um certo grau de desleixo com relação a esse aspecto. Tal situação evidencia que estes fatores ainda se constituem num dos principais gargalos do sistema produtivo.

Todos os produtores já tiveram algum tipo de doença nos plantéis. Pneumonia é a mais comum (Ver ANEXO E). No entanto, eles alegam também que muitas vezes foge a seu alcance, tendo em vista ser problema de genética, muito embora a integradora assevere trabalhar com tecnologia de ponta. No entanto, deve-se considerar que cada integrado recebe em seus lotes 50% dos leitões de matrizeiros, pertencentes à própria integradora, e os demais 50% de matrizeiros de outros criadores integrados, através do sistema horizontal. Nesse contexto, um controle sobre a situação de cada animal de forma individual e sua origem, poderia se constituir num grande aparato para sinalizar alguns aspectos que devem merecer uma atenção especial do integrado e da integradora.

Convém salientar, ainda, que a alternativa encontrada pelos produtores para amenizar os problemas de doenças nos plantéis, principalmente aqueles decorrentes das condições climáticas, foram as lonas nas laterais das pocilgas. Estas constituem-se num dos recursos mais baratos e, segundo os produtores, apresenta bons resultados.

No que diz respeito a época em que ocorreu a mortalidade dos animais, os produtores não souberam responder com precisão. No entanto, por informações técnicas, geralmente a mortalidade ocorre próximo aos dias de entrada do lote na propriedade, devido ao stress causado pelo transporte, mudança de ambiente (temperatura, qualidade da água, umidade do piso, etc.). Apesar disso ser o costumeiro no sistema, a informação por si só não é suficiente para afirmar-se que a ocorrência de mortalidade acontece no início do processo. E este seria, sem dúvida nenhuma, um dado de fundamental importância ao analisar-se o ganho de peso médio e o consumo médio de ração por lote.

Fator que também chamou a atenção da pesquisadora foi o de os produtores não contarem com nenhum registro de acompanhamento do desenvolvimento dos animais, no que se refere ao ganho de peso, consumo de ração e conversão alimentar. Porém, estes fatores, além de sinalizarem qual a fase do processo que lhes pode oferecer maior lucro, permitiria ao produtor analisar, com precisão, qual seria a época ideal de entregar o suíno à integradora. E, provavelmente, tais controles passariam a constituir-se em um canal de negociação entre as partes.

Quando questionados sobre os dias em que realmente trabalham com a ração de crescimento e terminação, nenhum dos doze produtores soube responder. Pois, segundo eles, o prazo é aquele determinado pela cooperativa, ou seja, para fase de crescimento aproximadamente cinquenta e dois dias, e o restante dos dias fica para fase de terminação. No entanto, considerando o alto custo da ração, aqueles produtores que tivessem um controle mais acurado sobre este fator, teriam, sem dúvida alguma, um elemento fundamental para auxiliar no processo de avaliação e redução de seus custos de produção.

- **Quanto à logística externa**

De acordo com PORTER (1989), na logística externa temos as atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

Nesta fase da cadeia estudada, temos o controle dos lotes para entrega, a programação de entrega e o embarque do produto final e a responsabilidade do embarque.

No sistema de integração, existe um padrão no que se refere às operações de entrega do produto acabado, ou seja, o lote é entregue de uma só vez. Dessa forma, o produtor fica atrelado às necessidades da integradora. Se assim não fosse, teria condições de formar pequenos lotes com entrega parcial e poderia obter um valor melhor pelo preço final recebido por cabeça.

No que se refere à programação de entrega, não existe um prazo exato pré-definido. A integradora é quem define, a partir de suas necessidades, e, de acordo com a idade e característica do lote. Também, ela é quem escolhe aquele que mais atende ao perfil desejado, no momento do abate. De qualquer forma, existe a preocupação em equilibrar a coleta do suíno, definindo um prazo máximo de cento e cinco dias (105) para este ficar na propriedade. Tal critério visa a impedir que o produtor tenha prejuízo com o suíno terminado e não comercializado.

Mesmo ficando à mercê da integradora, observando a TABELA 3, percebe-se que os menores períodos de engorda prevaleceram entre aqueles produtores que obtiveram maior desempenho. Fica evidenciado, assim, que o perfil desejado pela integradora está relacionado à capacidade do produtor em obter um maior peso e menor conversão, num menor espaço de tempo.

Cabe ao produtor e às pessoas da propriedade, envolvidas na atividade, a responsabilidade do embarque do suíno. Já o transporte é de responsabilidade da integradora.

- **Quanto ao Marketing /vendas**

Atividades associadas em oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.( PORTER, 1989)

Nesta fase, podemos caracterizar a qualidade do produto, sanidade do animal terminado, canal de comercialização e remuneração do produtor.

Percebeu-se ser esta fase da cadeia de valores a mais importante, sob a ótica do produtor, uma vez que todo processo de comercialização fica sob a responsabilidade da integradora. Cabendo ao produtor, segundo GOMES et al. (1992), o papel de transformador da matéria-prima em produto final (Ver Figura 3.4), onde a sua função está em assegurar a qualidade em todas as fases do processo produtivo, condição esta que contribui para a garantia da sanidade e qualidade do suíno terminado.

Os investimentos, em cruzamentos e melhoramentos genéticos, são decorrentes da preocupação da integradora em oferecer um produto da melhor qualidade ao elo final da cadeia - o consumidor final. E o produtor, no papel de transformador desta matéria-prima em produto acabado, deve utilizar todos os recursos necessários para garantir esta qualidade. Porém, quatro produtores com menor desempenho não demonstraram muito interesse quando questionados sobre o assunto. Tal fato demonstra a necessidade da integradora interagir mais com estes produtores, no sentido de buscar uma maior conscientização sobre o papel da qualidade na cadeia produtiva.

A integradora constitui-se, neste caso, no único e mais importante canal de comercialização para o suíno terminado.

A remuneração do produtor segue as condições, que versam no contrato, conforme já mencionado anteriormente no presente trabalho. No entanto, para o produtor o valor recebido por cabeça, literalmente, é o seu "*lucro*". Pois a este não são incorporados os custos de investimentos em construções e equipamentos, energia elétrica, água e mão-de-obra (esta toda familiar), que representam custos diretos e que variam de acordo com o nível da atividade.

Mesmo considerando o preço, pago pelo suíno, muito baixo, dos seis produtores que apresentaram um maior desempenho, cinco deles se mostraram conscientes de que isso é

um fator econômico que depende do mercado e, ao mesmo tempo, defenderam a posição da cooperativa ao dizerem: "*Nós precisamos ver o lado dela também*".

Observou-se, ainda, que muito embora existindo alguns descontentamentos, por parte dos produtores, com relação aos limites de autonomia no processo produtivo, que por serem muito restritos, ficam impossibilitados de buscarem novas alternativas de insumos e formas de aplicação da capacidade inovadora. Assim, os produtores, em geral, foram unânimes em responder que, somente através da integração, eles conseguem colocar toda sua produção, sem precisar se preocupar com e onde comprar insumos ou vender seu produto. Dessa forma, a vantagem de um canal privilegiado de comercialização garantida predomina sobre os demais fatores, no contexto econômico atual desta atividade.

- **Quanto aos Serviços**

PORTER (1989) relacionou estas atividades ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Adaptando à proposta do autor, temos a assistência técnica, manutenção e higienização das pocilgas para novos lotes, aperfeiçoamento e treinamento na atividade.

A assistência técnica fornecida pela integradora é vista como uma grande vantagem, por parte de todos os produtores pesquisados. Porém, analisando o ANEXO E, percebe-se que dos seis produtores com menor desempenho, quatro deles responderam já terem recebido algum tipo de advertência por parte do técnico da cooperativa, com relação ao manejo. No entanto, consideram que tais advertências vieram somente contribuir para a adoção de melhorias e cuidados em seus processos produtivos.

Com relação à manutenção e higienização das pocilgas, para o recebimento de novos lotes, constatou-se que todos os produtores procuram cumprir com o pré-determinado pela integradora, ficando com uma ociosidade nas pocilgas durante 21 dias, após a entrega do lote. Na opinião desses produtores, o espaçamento entre um lote e outro poderia ser menor. No entanto, os técnicos da cooperativa salientam ser este o prazo necessário para que o produtor

possa fazer a higienização e a limpeza das baias, acabando com a possibilidade de qualquer tipo de contaminação.

No que se refere ao aperfeiçoamento e treinamento na atividade suinícola, constatou-se que oito produtores, entre estes, aqueles, com maior desempenho, costumam participar de cursos e palestras sobre o assunto. Além disso, procuram aproveitá-las no sentido de aplicá-las na melhoria da propriedade. E, ainda, foram os produtores que se mostraram mais favoráveis à especialização.

Tais considerações vêm ao encontro das afirmações de TALAMINI (1992) ao sustentar que ganhos em eficiência econômica podem ser obtidos pela melhoria da capacidade gerencial. Presume-se que, além do processo de gestão propriamente dito, a busca de aperfeiçoamentos e conhecimentos que venham contribuir para melhorar o desempenho dos produtores e, conseqüentemente, contribuir para o aumento da produtividade.

#### **5.2.3.2 - Atividades de apoio**

Segundo PORTER (1989), as atividades de apoio constituem-se na base fundamental para assegurar o bom desenvolvimento das atividades primárias.

- **Quanto á Aquisição**

Esta atividade refere-se à função de compra de insumos empregados a cadeia de valor da empresa (PORTER, 1989). Segundo o autor, esta atividade juntamente com as demais a seguir, constituem-se em atividades de apoio das indústrias.

Nesta fase, caracteriza-se a programação de suprimento da ração, frequência e quantidade de suprimento dos leitões e a frequência de atendimento médico sanitário.

Com relação ao suprimento da ração, no momento da assinatura do contrato, os produtores se responsabilizam em notificar a cooperativa, no prazo de 48 horas, antes de terminá-la. No entanto, nenhum dos produtores pesquisados cumpre com tal determinação.

Dos seis, com menor desempenho, cinco deles responderam já terem tido casos em que ficaram sem a ração, precisando recorrer ao vizinho, embora num curto espaço de tempo, porque a integradora, segundo eles, é muito eficiente na reposição, levando em torno de, no máximo, seis (06) horas, para atendê-los, após a comunicação feita pelo produtor.

A situação, acima descrita, decorre, justamente, pela ausência de um controle de estoque formalizado. Porque na ótica dos produtores, o controle "*é feito a olho, pela experiência*". E esta falta de ração manifesta um certo descaso, com relação ao processo de manejo, influenciando diretamente na eficiência do sistema produtivo. De acordo com CASTRO et al. (1998) todo sistema produtivo, para se manter em vantagem competitiva, depende necessariamente de um acompanhamento sistemático de todas as atividades, que ocorrem "dentro dos limites da firma". Urge, portanto, uma certa mobilização por ambas as partes - contratante e contratados - no sentido de buscar alternativas que possam superar tal situação, para que, no futuro, este não venha a constituir-se num fator de gargalo, no referente à programação de frotas e custos de transportes.

A frequência e a quantidade de suprimento dos leitões são feitas de acordo com o pré-determinado pela integradora, ou seja, num intervalo de vinte e um dias, como foi mencionado anteriormente e a quantidade baseada na capacidade da pocilga. Se por um lado este fator constitui-se num aspecto positivo, considerando ser uma preocupação a menos para o produtor, por outro, restringe este produtor, no que diz respeito ao aumento do número de animais a serem adquiridos, considerando que a integradora não tem interesse, no momento, em aumentar os plantéis.

No referente ao atendimento médico sanitário, observou-se que aqueles produtores com um maior desempenho frente à integradora costumam receber em média 2,83 visitas por lote, enquanto que aqueles, com menor desempenho, recebem em média 4,5 visitas/lote. Tal situação evidencia a necessidade de uma maior atenção tanto por parte dos produtores, no que se refere a um melhor aproveitamento das informações que lhes são

prestadas pelos técnicos, como por parte da cooperativa, no sentido de exigirem dos produtores maior comprometimento com o processo de manejo, propriamente dito.

- **Quanto ao Desenvolvimento de Tecnologia**

Na opinião de PORTER (1989), cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. O desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo.

Com relação a esta fase, temos o *know-how* do suinocultor, o pacote tecnológico da integradora, o *know-how* de terceiros, a tomada de decisões, com base nas informações disponíveis, a automação, formas de manejo, genética animal, meios de comunicação e procedimentos gerenciais.

Constatou-se, através das entrevistas, que aqueles produtores com menor desempenho continuam com idéias bastante provincianistas, frente às novas técnicas e formas de gestão da propriedade. Isso ficou bastante claro, quando cinco desses produtores responderam que costumam discutir os problemas da propriedade com outras pessoas conhecedoras do assunto; no entanto, a experiência na atividade, por si só, é suficiente para assegurar o sucesso do negócio.

Informações obtidas junto aos produtores e aos técnicos da integradora, esta trabalha com a empresa Agroceres que lhes fornece a genética das seguintes raças:

1. *Fêmea F1* - é um cruzamento do macho Large White com a fêmea Landrace;
2. *Macho AG PIC* - constitui-se num híbrido que envolve no mínimo três raças, com o objetivo de imprimir um maior rendimento de carne magra nas carcaças de seus filhos.

Dessa forma, pode-se asseverar que a integradora trabalha com tecnologia de ponta, o que assegura a qualidade dos leitões entregues ao produtor.

Com relação à ração, tanto os produtores como a integradora sustentaram ser esta de boa qualidade. No entanto, por questões éticas não foram fornecidos à pesquisadora maiores informações a respeito.



Convém mencionar, ainda, que não existe uma normatização escrita, fornecida pela integradora, sobre os procedimentos operacionais exigidos aos produtores. Esta poderia constituir-se num instrumento de grande valia à padronização das atividades e garantia da qualidade do produto final.

Observou-se, ainda, que, por exigências da integradora, somente os bebedouros são automáticos em todas as propriedades. Já com relação aos comedouros automáticos, houve uma predominância destes naquelas propriedades com maiores plantéis. A TABELA 9 apresenta a situação das propriedades com relação à utilização destes comedouros e o seu grau de contribuição no desempenho dos produtores.

**TABELA 9 - RELAÇÃO PRODUTORES x COMEDOUROS AUTOMÁTICOS**

<b>Produtores com Comedouro Automático</b>		
<b>Produtores</b>	<b>Tempo dedicação (horas/dia)</b>	<b>Valor p/cabeça (R\$)</b>
Airton Fruhauf	0,33	7,50
Ari Spellmeier	0,67	7,00
Hércio Kaisekamp	0,5	6,85
Silvério Ruhwieu	0,5	7,39
Guisela Schmokel	0,5	6,88
Celso Lohmann	0,5	7,07
Média	0,5	7,12
<b>Produtores sem Comedouro Automático</b>		
Ari Trapp	2	7,80
Vilson Teckmeier	3,5	7,50
Ivo Dannebrack	3	6,59
Maria Rejani Agostini	3	6,44
Bruno Lauchtenberger	3	6,76
Edgar Zang	4	7,40
Média	3,08	7,08

**FONTE : Da autora, a partir de dados fornecidos pela Cooperativa.**

Observa-se, então, que a tecnologia por si só não se constituiu num fator determinante de desempenho, considerando que determinados produtores, com um desempenho bastante significativo, não contam com comedouros automáticos em suas propriedades.

No entanto, no que diz respeito à agregação de valor, os dados acima já tomam uma nova proporção, considerando que o tempo de dedicação diária com a suinocultura é, significativamente, menor naquelas propriedades que utilizam esses comedouros. Dessa forma, segundo a posição de GOMES et al. (1992), o produtor está agregando valor, pois, além da redução dos custos com mão-de-obra, poderá dedicar-se a outras atividades paralelas, criando novas oportunidades de renda na propriedade.

Quando questionados sobre a possibilidade de investirem em novas tecnologias, somente aqueles produtores com pequeno plantel manifestaram dificuldades com relação a esse fator, alegando escassez dos recursos financeiros. Os demais se manifestaram favoráveis. No entanto, em questionamento, junto ao técnico da integradora, constatou-se que sua demanda, atualmente, não justificaria um aumento dos plantéis.

Com relação a questão da genética, os produtores não exercem nenhum tipo de influência, uma vez que cabe à integradora essa função. Porém, considerando que os lotes fornecidos aos produtores não são oriundos somente de criatórios próprios da Integradora, conforme já mencionado anteriormente no presente trabalho, os produtores deveriam munir-se de dados e informações que lhes possibilitassem acompanhar o desenvolvimento de cada animal de forma específica, avaliando se esse fator não exerce algum tipo de influência sobre o desempenho do lote. Ao mesmo tempo, estes produtores poderiam auxiliar àqueles outros criadores do sistema horizontal, no sentido de buscarem, em conjunto, o melhoramento de seus processos produtivos, evitando, assim, o aparecimento de gargalos ao longo da cadeia produtiva. De acordo com SILVA & FISCHMANN (1998) apud PEDROZO et al. (1999), as informações constituem-se em ferramentas fundamentais que visam a auxiliar a redução de custos e agilização dos processos ao longo da cadeia.

Nas propriedades pesquisadas, percebeu-se que aqueles produtores que apresentaram um maior desempenho frente à integradora são os mais receptivos com relação ao assunto "tecnologia". No entanto, a questão da informatização das atividades é coisa fora de cogitação para os produtores. As respostas pairam em torno de: *"eu não saberia lidar com estas coisas"*. Literalmente, falando, para eles *"é coisa de outro mundo"*. Muito embora, eles coloquem que são conscientes da importância da mesma para auxiliar no acompanhamento das atividades.

- **Quanto à Gerência de Recursos Humanos**

A gerência de Recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoas selecionadas. A gerência de recursos humanos apoia as atividades primárias de apoio e a cadeia de valores inteira. (PORTER, 1989)

Adaptando esta fase à atividade suína, temos a quantificação de pessoas dedicadas à suinocultura, o tempo de dedicação e o perfil das pessoas envolvidas com a atividade, o acompanhamento, treinamento e aperfeiçoamento destas pessoas.

TABELA 10 - O perfil das Propriedades e a Dedicção com Suínos.

Produtores (Pequenos)	Plantel	Nº Pessoas p/propriedade	Pessoas dedicadas aos suínos	Idade Média (Anos)	Grau Médio de Instrução
Ari Trapp	123	04	01	60	4ª
Vilson Teckemeier	100	03	01	33	6ª
Ivo Dannebrack	90	03	03	58,33	4ª
Maria Rejani Agostini	98	03	03	33,33	5ª
<b>Média</b>	102,75	3,25	2,00	46,16	
<b>Produtores (Médios)</b>					
Airton Fruhauf	164	03	02	35,5	6ª
Ari Spellmeier	190	06	05	54,2	4ª
Hércio Kaisekamp	195	03	03	30	4ª
Bruno Lauchtenberger	201	04	04	58,5	3ª
<b>Média</b>	187,50	04	3,5	44,55	
<b>Produtores (Grandes)</b>					
Edgar Zang	296	03	03	45,33	4ª
Silvério Ruhrwieu	283	06	05	42,4	5ª
Guisela, Schmokel	275	02	02	57	4ª
Celso Lohmann	373	06	05	40,8	5ª
<b>Média</b>	306,75	4,25	3,75	46,38	

**FONTE** : Da autora, a partir dos dados fornecidos pela cooperativa.

Observando a TABELA 10, percebeu-se que o número de pessoas dedicadas aos suínos é bastante considerável, nas propriedades pesquisadas. Os dados desta tabela, quando cruzados com dados do ANEXO E, demonstram que não é o número de pessoas dedicadas aos suínos que vai influenciar no desempenho dos produtores e sim o tempo de dedicação destas pessoas para com a atividade.

Os dados apontam, ainda, que o maior número de pessoas encontram-se naquelas propriedades com maior número de animais. E, todos dedicados aos suínos são membros da família e com baixo grau de instrução (em média 4ª série primário). Tal situação evidencia a cultura da região, em que os filhos, desde cedo, são treinados para se manterem na propriedade e darem continuidade ao trabalho de seus pais.

Fato que chamou a atenção da pesquisadora foi que oito, dos doze produtores, costumam acompanhar de perto o processo de arraçoamento e limpeza das baias. E quatro, justamente aqueles que apresentaram um desempenho bastante baixo, disseram não acompanhar quem o faz, por confiarem nessas pessoas. Dessa forma, de acordo com as posições de ARAÚJO, WEDEKIN & PINAZZA (1990), a necessidade de ações corretivas somente serão detectadas pelo produtor, no momento em que este fizer o devido monitoramento junto às pessoas que o auxiliam na atividade. Um bom planejamento, seguido de um bom controle, permitirá uma implementação eficiente que evitará os futuros gargalos no processo produtivo.

No referente à participação em cursos e seminários, oito produtores, entre estes aqueles com maior desempenho, responderam que costumam participar, tanto por iniciativa própria, como por incentivo da integradora. Além disso, costumam ler revistas especializadas no assunto. Segundo TALAMINI (1992), a especialização e a melhoria na capacidade de gerenciamento das atividades, constituem-se nos principais fatores que devem permitir ao produtor ganhos em eficiência econômica e sustentabilidade de seu sistema produtivo. Nesse contexto, pode-se afirmar que, independente da idade (Ver TABELA 10), o desempenho das pessoas depende, em grande parte, da sua capacidade em reconhecer a importância da busca de conhecimento e aperfeiçoamento constante relativo as suas atividades.

- **Quanto à Infra-estrutura**

Segundo PORTER (1985), esta fase da cadeia de valores consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, programa jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade.

Nesta fase, pode-se caracterizar o processo de gestão da propriedade suinícola, o planejamento da atividade suinícola, a gestão financeira e contábil, a gestão da qualidade, programas de incentivos e instalações, gestão ambiental.

Analisando o ANEXO E, a suinocultura não exerceu papel principal em nenhuma das propriedades desse grupo de produtores, prevalecendo o gado leiteiro como atividade principal; num segundo momento a ave e, finalmente, os suínos. Esta atividade representa em torno de 25% no faturamento da propriedade, para os médios e grandes produtores. Já naquelas propriedades com menores plantéis, em torno de 20%.

A possibilidade de utilizar na ração produtos oriundos da propriedade, é totalmente descartada pelos produtores, o que seria justificado pelo fato de terem propriedades com pequenas extensões de terra, onde a produção não seria suficiente para garantir a demanda. E, segundo eles, se considerados todos os custos de produção, não seria vantagem, mesmo tendo produtos que pudessem ser aproveitados, eles preferem utilizar isso em outras atividades que lhes dêem mais retorno.

No que se refere ao planejamento das atividades na suinocultura, os produtores foram unânimes em responder que não existe um plano de ação antecipado nesta atividade. Segundo eles: *"as coisas ocorrem de acordo com a disponibilidade do tempo de cada um"*. Todo e qualquer tipo de planejamento existente é feito pela integradora, cabendo ao produtor apenas a execução das tarefas. Porém, as soluções para superar as dificuldades existentes, no setor, estão diretamente associadas a um bom planejamento e gerenciamento das atividades, não só por parte da integradora, como, principalmente, por parte do produtor.

No concernente à gestão financeira, constatou-se que, mesmo empiricamente, aqueles produtores considerados médios e grandes, na presente pesquisa, costumam acompanhar os custos de produção. Apesar de fazerem isso de forma manual, ficou demonstrado que este grupo de produtores tem um certo grau de preocupação com relação ao controle dos custos. E são, justamente, estes produtores os mais otimistas com relação à atividade suína. Fato que, de certa forma, justifica a existência de tal controle. Porém,

aqueles produtores considerados pequenos, não costumam fazer qualquer tipo de acompanhamento e controle dos custos em seu sistema produtivo.

Convém salientar que nenhum dos produtores pesquisados soube responder em qual das fases do processo produtivo eles realmente tiram seus lucros. O que seria uma informação bastante importante para sinalizar qual seria o momento exato de comercializar seu produto. E, assim, teria argumentos para gestionar outras possibilidades de entrega dos lotes junto à integradora.

No processo de gestão da qualidade, observou-se um certo descaso ou despreocupação com relação ao consumidor final. A preocupação volta-se única e exclusivamente à integradora. E esta falta de visão do elemento direcionador de todo o processo produtivo - o cliente -, poderá incorrer em graves problemas. Pois, de acordo com CASTRO et al. (1998), o sucesso do agronegócio está diretamente relacionado ao desempenho dos vários segmentos que compõem a cadeia. Nesse contexto, cabe à integradora desenvolver programas, de forma a conscientizar esses produtores sobre a importância de sua participação, como um dos elos fundamentais para o bom desempenho da cadeia produtiva.

Devido aos poucos incentivos recebidos da área governamental, e, até mesmo da área industrial, os produtores pesquisados não estão vendo muitas perspectivas de melhorias com relação ao mercado. No entanto, constatou-se que, dos doze produtores pesquisados, nove alegaram ser a atividade suína indispensável, para que eles possam manter o gado leiteiro na propriedade, em função da necessidade de adubação das pastagens, que lhes é fornecido pelo dejetos destes animais. Dessa forma, de acordo com OLIVEIRA JR. (1999), a suinocultura constitui-se numa atividade que possibilita a alavancagem de outras alternativas produtivas na área rural. E, segundo os produtores, a própria cooperativa costuma incentivá-los a terem mais de uma atividade de maneira a tornar a propriedade rural viável em termos de produtividade.

Nas propriedades pesquisadas, as instalações são todas de madeira, o piso de alvenaria e todas com lonas nas laterais das pocilgas para amenizar o problema do frio. O

tamanho das pocilgas é que varia de acordo com o lote. Porém, todos eles procuram cumprir com o pré-determinado pela cooperativa que é de 1 suíno/m<sup>2</sup>. Também constatou-se que três produtores utilizam o "*ripado de madeira*", que se constitui num estrado acondicionado sobre o piso de alvenaria, objetivando fazer com que os dejetos não fiquem diretamente em contato com os animais, o que contribui para higienização e saúde do lote. Convém salientar, que tal recurso não foi somente predominante naquelas propriedades que apresentaram um desempenho bastante significativo, considerando, que dois produtores com desempenho bastante baixo, frente à integradora, também se utilizam deste recurso.

Os produtores com maior desempenho já fizeram e costumam fazer melhorias nas condições das pocilgas, independente das exigências da integradora (Ver ANEXO E). Porém, cinco dos produtores, com menor desempenho, quando questionados sobre as condições de suas pocilgas, responderam estarem as mesmas em condições regulares. E, de acordo com aquilo que foi presenciado pela pesquisadora, tais afirmativas se comprovaram. Dessa forma, isto constitui-se em mais um, dentre vários aspectos, que deverá ser revisto pela integradora.

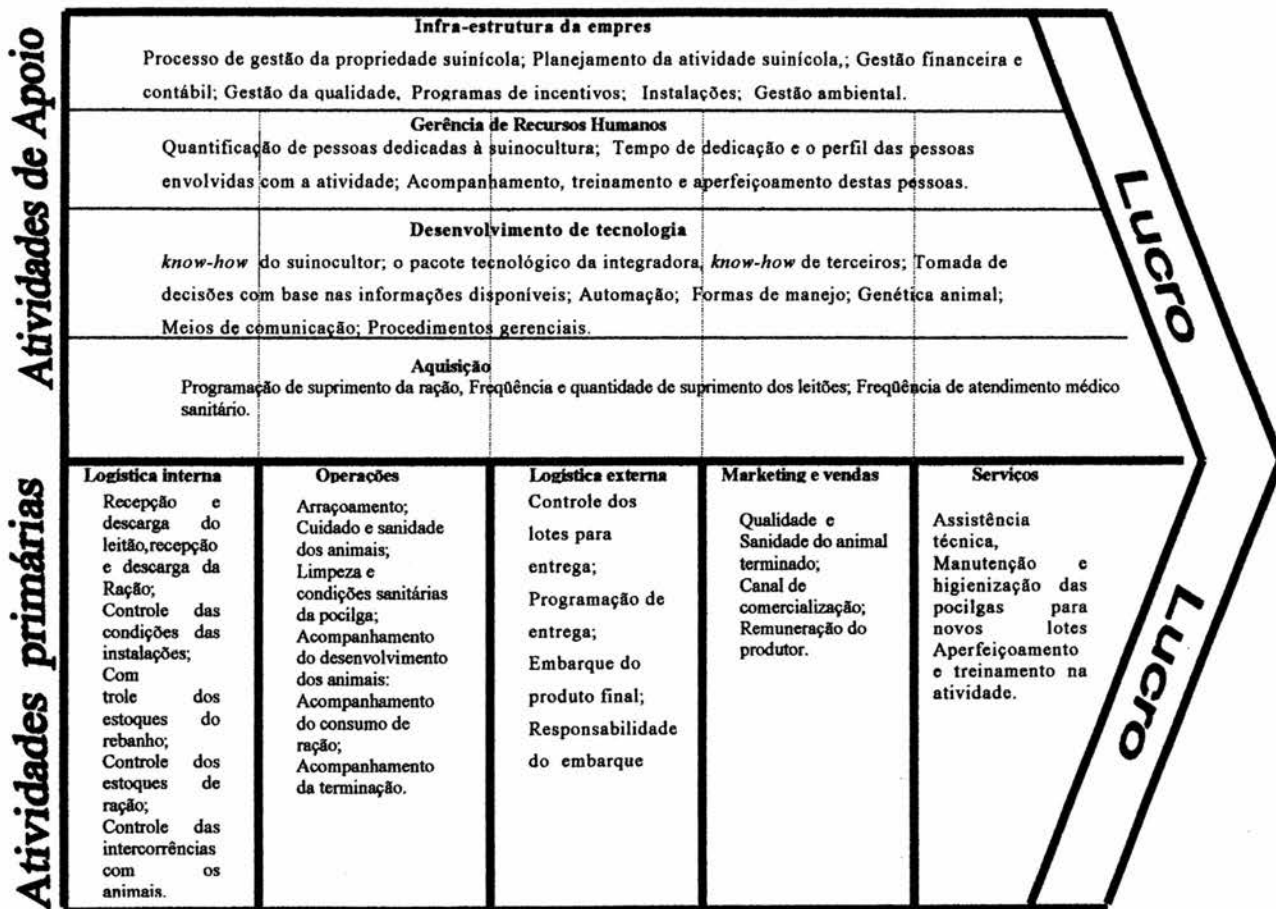
Com relação à questão ambiental, que vem merecendo a cada dia maior atenção por parte das empresas, instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e grupos de pressões, percebeu-se que todos produtores pesquisados manifestaram uma certa preocupação, principalmente, no que se refere ao aproveitamento dos dejetos, onde todos sustentaram um aproveitamento de 100%. Dois deles, com menores extensões de terra, costumam doar aos vizinhos dejetos em excesso.

### **5.3 - A Representação da Cadeia de Valores no Sistema Integrado de Suínos**

A proposição de um modelo de adaptação da cadeia de valores à atividade suína, de forma integrada (Ver FIGURA 5.1), deverá se constituir em mais um instrumento para o produtor, entre outros, que deverá eclodir, para que a partir da organização e administração das diferentes atividades que compõem esta cadeia, possa identificar seus



pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças frente à integradora e ao próprio mercado consumidor.



**Figura 5.1 :** Modelo de cadeia de valor para o sistema integrado de suínos, adaptada de PORTER (1985).

Observou-se que o processo empregado pelos suinocultores, na busca da agregação de valor, passa por dois momentos: atividades desenvolvidas pela integradora junto à propriedade e aquelas desempenhadas diretamente pelo produtor. Porém, uma sem a outra não permite ao produtor atingir o valor esperado.

Através das entrevistas, ficou transparente, também, que o desempenho dos produtores está mais na dependência do trabalho desenvolvido pela integradora do que pelos seus próprios trabalhos. Processo esse que leva à acomodação do produtor frente àquilo que a integradora venha a executar. No entanto, aqueles com maior desempenho demonstraram uma certa inquietação com a continuidade deste processo, buscando um maior aprimoramento no que diz respeito à atividade.

O modelo proposto da cadeia de valor ( FIGURA 5.1) deverá propiciar a esses suinocultores uma nova perspectiva para o gerenciamento e controle das atividades nas propriedades, possibilitando um melhor desempenho do processo com a conseqüente melhora da remuneração e liberdade de ação, diminuindo, assim, esse atrelamento à forma de trabalho imposta pela integradora.

A partir da organização do trabalho intrapropriedade, proporcionado pelo presente modelo, muito embora não sendo definitivo, até por sua flexibilidade, o produtor estará dotado de instrumentos mínimos, indispensáveis, para atingir o desempenho desejado, não só pela integradora, como por ele próprio.

## **6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo, procura-se apresentar as principais conclusões obtidas, a partir da pesquisa, suas contribuições ao estudo, limitações da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas.

### **6.1 - Conclusões**

Através do estudo, junto aos produtores integrados da Cooperativa Regional Agropecuária Languiru, no município de Teotônia (RS), constatou-se que, muito embora alguns produtores incorporando os avanços técnicos da agricultura moderna, somente a suinocultura não é suficiente para garantir a manutenção de suas propriedades, motivo que os levam a buscar outras atividades, como é caso do gado leiteiro e aves. Entretanto, esses produtores não abandonam a atividade, uma vez que a comercialização garantida representa a sua segurança e de sua família.

A formação de alianças com a cooperativa constitui-se na principal estratégia, utilizada pelas pequenas empresas rurais, para reduzir seus riscos de produção e garantir a comercialização de seus produtos. Nesse contexto, a segurança da disponibilidade de insumos, da assistência técnica, da comercialização e até mesmo de saber os períodos de entrada de recursos, são os grandes fatores que estimulam esses produtores a buscarem o sistema de integração como alternativa de negócio.

Observou-se que o índice de eficiência ideal, determinado pela integradora não é uma constante, possui uma variação, conforme o desempenho de cada produtor. Se por um lado, tal situação evidencia a preocupação da cooperativa no sentido de fazer com que cada produtor seja compensado de alguma forma, por outro, pode acarretar um vício de mau gerenciamento, criando a ilusão de produtividade e, conseqüentemente, de competitividade, impedindo o produtor de buscar novos conhecimentos para produzir com a máxima eficiência, escolhendo as melhores alternativas e reduzindo o desperdício.

Considerando as observações feitas pelos próprios produtores, no momento da pesquisa, observou-se que a suinocultura é realmente uma das atividades que compõe o agronegócio que poderá ser desenvolvida em pequenas extensões de terra. Constituindo-se, assim, num elemento alavancador de outras atividades. É uma forma encontrada pelo produtor para diversificar sua produção, sem alterar a estrutura da propriedade, utilizando os mesmos conhecimentos da produção doméstica.

No entanto, nestes tempos de tantas dificuldades no agronegócio, o conhecimento, adquirido através da experiência, por si só, já não é suficiente para garantir a sobrevivência das propriedades rurais. Os produtores necessitam absorver e utilizar, cada vez mais, todas aquelas forças básicas do processo administrativo - planejamento, organização, direção e controle - de modo a garantir sua inserção neste novo e complexo ambiente de negócios. O amadorismo passa agora a ser substituído pelo planejamento e controle das atividades na área rural, exigindo dos produtores se revestirem cada vez mais de características essencialmente profissionais e empresariais.

Sob esta ótica, os produtores pesquisados têm um longo caminho a percorrer, considerando que se encontram ainda totalmente desprovidos de alguns controles, como por exemplo, número de fêmeas e machos de cada lote, controle dos estoques de ração, a falta de um registro formal de custos de produção, acompanhamento sistemático do desenvolvimento dos animais, etc., os quais se constituem em fatores cruciais para o desenvolvimento e manutenção desta atividade na propriedade.

Com relação a tecnologia, deparou-se com uma situação bastante interessante, quanto àqueles produtores com maior desempenho que não trabalhavam com comedouros automáticos. A diferença no consumo de ração entre produtores com e sem comedouros automáticos não se mostrou significativa. No entanto, esta realidade se inverte no momento em que se considerar o fator "*tecnologia*" de uma forma mais ampla, ou seja, a característica da genética, os insumos, a assistência técnica, a redução no desperdício, a mão-de-obra, o tempo de dedicação à suinocultura que é, significativamente, menor naqueles produtores com comedouros automáticos. Afora a utilização de controles e

acompanhamento das atividades. Nesse contexto, pode-se afirmar que o sucesso da atividade suinícola depende hoje do grau de conhecimento e gestão eficiente das pessoas que dirigem a propriedade. Entende-se por gestão eficiente não apenas a utilização da tecnologia adequada, mas, principalmente, a profissionalização da gestão financeira e administrativa da propriedade, levando em conta sua política de pessoal, a contabilidade, os controles financeiros, o planejamento e as previsões. Somente dessa forma, as tecnologias utilizadas nas propriedades poderão se constituir em importantes fontes de vantagem competitiva.

Observou-se que, mesmo indiretamente, os produtores pesquisados fazem uma certa concorrência entre si, quando procuram utilizar recursos que venham contribuir para melhoria da qualidade dos animais entregues à integradora, assegurando assim, um melhor valor final a ser recebido por cabeça. No entanto, na ótica desses produtores a competitividade limita-se ao cumprimento de normas e diretrizes determinadas pela integradora, o que evidencia o forte poder de coerção exercido pela mesma.

A ausência de uma visão mais ampla dos produtores sobre sua inserção, como elo fundamental da cadeia produtiva, poderá levá-los à exclusão do processo produtivo dentro de um futuro bem próximo. Dessa forma, cabe à integradora desenvolver programas de treinamento e conscientização, visando a inseri-los num espírito, onde a propriedade precisa, necessariamente, ser encarada como uma empresa rural.

Atendendo os objetivos propostos na presente pesquisa, os dados obtidos junto aos produtores integrados da Cooperativa Regional Agropecuária Languiru Ltda., embora esta assegurando ser o conjunto de fatores (Peso médio agregado, conversão alimentar, viabilidade e período de engorda) determinante do desempenho, os dados apontaram ser a conversão alimentar e o período de engorda, associados ao processo de gestão da propriedade suinícola, os principais fatores influenciadores no desempenho destes produtores.

Assim, os produtores que não quiserem ficar fora do mercado, deverão assumir um compromisso com o gerenciamento rural. Mais do que produtores e técnicos, a realidade exige administradores perspicazes.

## **6.2 - Limitações da pesquisa**

Algumas limitações encontradas no decorrer da pesquisa foram, com relação à execução do trabalho:

- ausência de um estudo, tendo como parâmetro a cadeia de valor em uma atividade rural, que possibilitasse compará-los aos resultados obtidos na presente pesquisa;
- ausência de informações e/ou registro do número de fêmeas e machos de cada lote entregue ao produtor;
- ausência de monitoramento sobre animais oriundos de matrizeiros da Languiru e de outros criadores integrados;
- ausência de um registro da época em que ocorreu as mortalidades;
- ausência de um registro sobre tipos de doenças ocorridas com os plantéis;
- ausência de um registro sobre o período (dias) exato do término das fases de crescimento e terminação;
- restrições de alguns produtores com relação a alguns questionamentos feitos no instrumento de pesquisa.

### 6.3 - Contribuições da pesquisa

Dentre algumas contribuições deste trabalho, podem ser destacados os seguintes elementos:

- o intuito de propor um modelo da cadeia de valores adaptado ao sistema produtivo integrado de suínos, objetivando munir aquelas pessoas, interessadas na atividade, com informações que lhes possibilite ter uma visão clara e precisa dos quesitos essenciais ao bom funcionamento da atividade, enquanto participante de um sistema de integração;
- a identificação dos principais fatores, que contribuem para o desempenho dos produtores, poderá servir como instrumento à empresa integradora, no sentido de se fazer mais presente junto às propriedades, buscando alternativas que possam, de alguma forma, conscientizá-los sobre a importância desses requisitos para assegurar a qualidade do produto final e, conseqüentemente, aumentarem o valor recebido por cabeça;
- aos produtores da Cooperativa Regional Agropecuária Languiru, o objetivo está em estimulá-los a uma revisão de seus próprios conceitos e atuação frente às exigências do mercado atual, bem como definir seu comportamento, a partir de sua conscientização como um dos elos fundamentais da cadeia produtiva;
- à Área de Organizações e Agronegócio/PPGA - UFRGS, a contribuição está em complementar os conhecimentos já existentes, acerca de estratégias, tecnologia, competitividade, planejamento e controle da atividade suinícola.

#### 6.4 - Sugestões para futuras pesquisas

Seria importante dar continuidade a esta pesquisa, para a obtenção de maiores informações, considerando as inúmeras possibilidades de estudos, ainda pendentes, na atividade suinícola de forma integrada.

Alguns estudos, entre tantos outros, que poderiam oferecer bons resultados, dizem respeito a:

- a análise de rentabilidade e lucratividade desta atividade, no sistema de integração, a qual poderia constituir-se, indubitavelmente, num grande instrumento para estes produtores, não só no sentido de conhecerem a real situação econômico-financeira em que estão inseridos, como também, no sentido de estimulá-los a investirem em melhorias técnico-gerenciais nas propriedades;
- um estudo a fim de identificar qual é a fase do processo produtivo que oferece maior lucro ao produtor, que poderia sinalizar o momento exato para comercialização do suíno;
- um estudo sobre o desempenho da integradora e sua atuação frente aos produtores integrados, que seria um instrumento importante para avaliar seu grau de comprometimento e preocupação com esses produtores;
- por fim, seria de bom alvitre, um estudo sobre os tipos de estratégias utilizadas pela integradora para se manter no atual mercado de suínos e quais suas perspectivas futuras.



## 7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

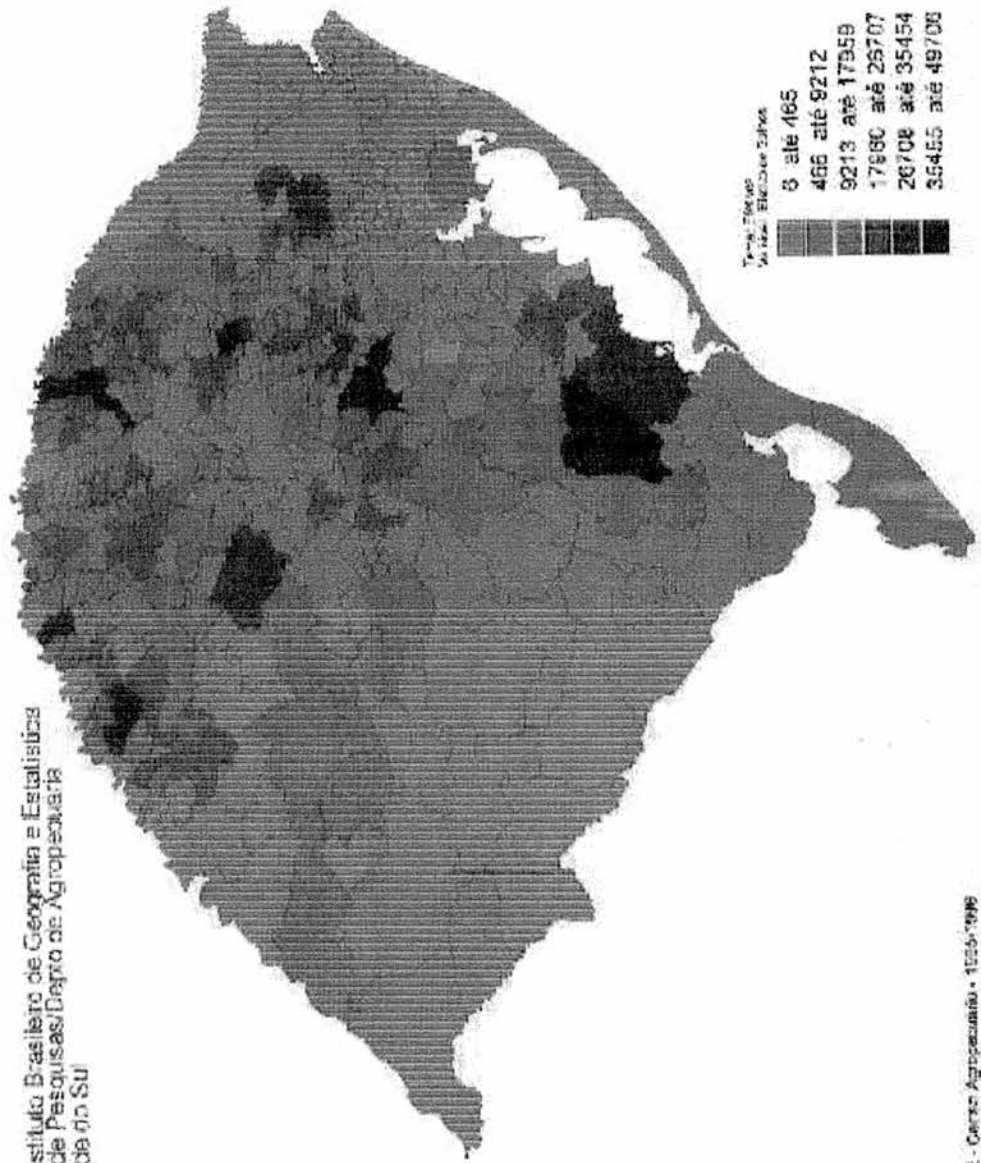
- ARAÚJO, Ney B., WEDEKIN, Ivan & PINAZZA, Luiz A. **Complexo Agroindustrial - O agribusiness brasileiro.** Agroceres, São Paulo, SP, 1990.
- BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agro-industrial.** Vol. 1. São Paulo : Atlas, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês).** 3ª ed. Belo Horizonte, MG : Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana** / Nelson Casarotto Filho, Luis Henrique Pires. São Paulo : Atlas, 1998.
- CASTRO, A.M.G.; LIMA, S.M.V.; FILHO, A.F. **Análise de Cadeias Produtivas Agropecuárias e Oportunidades para a Automação.** Revista Brasileira de Agroinformática, v.1, n.1, p.53-65, 1998.
- CAVALCANTI, Sérgio de Souza. **Produção de Suínos.** Campinas, São Paulo : Instituto Campineiro de Ensino Agrícola, 1984.
- DARTORA, Valmir.; MORAES, Nelson.; WOLOSZYN, Nilson. **Procedimentos Básicos na produção de Suínos.** Concórdia : EMBRAPA-CNPSA, março 1998. 18p. (EMBRAPA-CNPSA. Boletim Informativo).
- DESCHAMPS, José Carlos.; LUCIA Jr. Thomaz.; TALAMINI, Dirceu J.D. **Agronegócio Brasileiro: Ciência, tecnologia e Competitividade.** / Editado por Ruy de Araújo Caldas et al. Brasília : CNPq, 1998.

- EMBARAPA, **Planejamento da propriedade Agrícola - Modelos de decisão**. D.E.P. Brasília, DF, 1984.
- GARVIN, D.A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**, Nov-Dec, 1987.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo : Atlas, 1987.
- GOMES, M.F.M.; GIROTTO, A.F.; TALAMINI, D.J.D.; LIMA, G.J.M.M. de; MORES, N.; TRAMONTINI, P. **Análise Prospectiva do complexo agroindustrial de suínos no Brasil**. Concórdia : EMBRAPA-CNPSA, 1992. 108p. (EMBRAPA-CNPSA. Documentos, 26).
- IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Diretora de Pesquisas. Departamento de Agropecuária. 1997.
- MARIOTTO, F.L. O Conceito de competitividade da Empresa: Uma Análise Crítica. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 31 2, Abril/Junho 1991.
- MALHOTRA, Naresh K. **Marketing research : na applied orientation**. 2. Ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MILES & HUBERMAN. **Qualitative data analysis: na expanded source book**. 2. Ed., Thousand Oaks : Sage, 1994 .
- MIRANDA, C.R. de. **O processo decisório dos produtores familiares de suínos do oeste catarinense**. Concórdia : EMBRAPA-CNPSA, 1997.

- NASCIMENTO, ZAWISLAK & GRAZIADIO. **Reflexões Sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia.** 1997.
- OLIVEIRA Jr., Antônio Rodrigues de. **Suinocultura e Globalização.** Endereço Eletrônico: <http://www.terravista.pt/ilhadomel/2056/suinocultura.htm>. 21/12/99.
- PEDROZO, E. A.; PADULA, A.D.; FENSTERSEIFER, J.E.; WAQUIL, P.D.; NETTO, C.G.A.M. **SIAN- Sistema Integrado Agronegocial: Uma Visão Interdisciplinar Sistêmica.** Anais do II Workshop Brasileiro de Sistemas Agroalimentares, Ribeirão Preto, São Paulo: USP, 10/11 Novembro, 1999.
- PORTER, Michael E. **Competição= On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_, **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência.** 7ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1990.
- \_\_\_\_\_, **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro : Campus, 1989.
- RASMUSSEN, U. W. **Estratégia Mercadológica.** 2ª ed. São Paulo : Aduaneiras, 1987.
- SLACK, N. **Vantagem Competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.** São Paulo : Atlas, 1993.
- TALAMINI, Dirceu J.D. **As questões dos preços na suinocultura.** Concórdia: EMBRAPA-CNPSA, 1992. 6 p. (EMBRAPA-CNPSA. Comunicado Técnico, 194).
- VIANA, Antônio Teixeira. **Os Suínos : Criação prática e econômica.** São Paulo : Nobel, 1986.

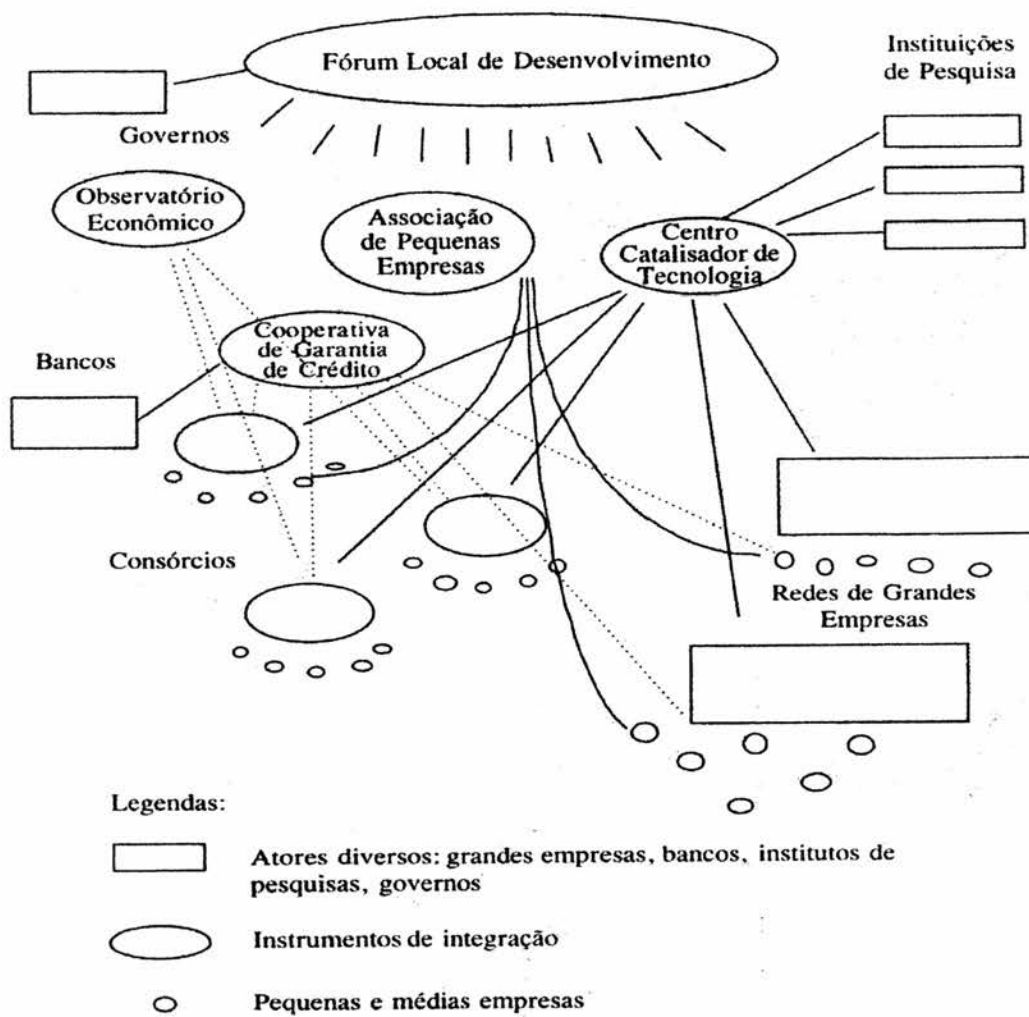
# ANEXOS

BGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
Diretoria de Pesquisas/Depo de Agropecuária  
do Grande do Sul



Folha 365 - Censo Agropecuario - 1955-1956

ANEXO B : *Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.*



Fonte : CASAROTTO FILHO & PIRES (1998).

ANEXO C : *Relação de Produtores da Cooperativa Languiru Ltda.*

NOME DO PRODUTOR	LOCALIDADE
ADEMIR KRUTZMANN	TEUTONIA
Ademir Schlieck	Imigrante
Ademir Rutz	Teutonia
Admar Beierle	Estrela
Afonso Pletsch	Posso das Antas
Airtom Fruhaluf	Teutonia
Airton Kaisekamp	Imigrante
Alberto Inhoff	Colinas
Almir Horst	Teutonia
Altair Ahlert	Teutonia
Angelio D. Meeser	Teutonia
Ari Trapp	Imigrante
Ari Spellmeier	Teutonia
Armando Ahlert	Teutonia
Arneu Lohmann	Estrela
Arnildo Tirp	Imigrante
Asido Loose	Teutonia
Atilo Tiegenbaum	Teutonia
Auri Kohl	Imigrante
Bruno Rutz	Teutonia
Bruno Leuchtemberger	Teutonia
Carmo Stenfes	Estrela
Celio Muller	Teutonia
Celio T. Ohlweler	Teutonia
Celso Dickel	Teutonia

Celso Lohmann	Estrela
Clovis Valmir Lendmeier	Imigrante
Danilo Aloisius	Teutonia
Darci Ari Decker	Estrela
Dariu Anlert	Teutonia
Dariu Lendmeier	Imigrante
Darui Nestor Aschebrock	Teutonia
Delio Konradt	Teutonia
Dercio Fiengenbaum	Teutonia
Dirceu Bayer	Teutonia
Edgar Dickel	Teutonia
Edgar Zang	Teutonia
Egon Dienstmann	Teutonia
Elaine Kepp	Teutonia
Elemar Dickel	Teutonia
Elmo Leopólido Stapnhorst	Teutonia
Eloir Schrder	Imigrante
Elton Schmarzer	Colinasd
Elton Vahrbrinck	Imigrante
Enio Valhrbrick	Colinas
Erni Osterkasp	Teutonia
Erni G. Lautert	Teutonia
Erno Ahlert	Teutonia
Ervino Brackmann	Teutonia
Ewaldo Pott	Teutonia
Flavio Francisco Lerner	Teutonia
Flavio J. Walter	Bom Retiro do Sul
Francisco Schaeffer	Teutonia
Gabriel Lenz	Teutonia



Gilberto Valdir Bruke	Teutonia
Guizela B. Schmokel	Colinas
Harti Korte	Estrela
Edo Dannebrock	Teutonia
Edo Wahlbrinck	Imigrante
Helio Breckmann	Teutonia
Helio Eswgers	Teutonia
Helio Spellmeier	Imigrante
Helio Borshardt	Colinas
Helio Gehm	Estrela
Helmuth Markus	Teutonia
Helmuth Sulzbach	Estrela
Herbert Inacio Diedrich	Estrela
Herbi Horlle	Paverama
Hercio Kaisekamp	Imigraante
Herta K. Ahlert	Teutonia
Huberto Feldmann	Imigrante
Hugo Pott	Imigrante
Hugo Heinrichs	Teutonia
Idilio Fiebenbaum	Teutonia
Idilio Lindemann	Teutonia
Ildo Eidelwein	Bom Retiro do Sul
Ildo Sprandel	Teutonia
Ilda Lindemann	Imigraante
Ilgo Fruhalf	Estrela
Ilvo Ahlert	Teutonia
Inacio Anschau	Poço das antas
Irineu Leonhardt	Teutonia
Ito Wahlbrinck	Imigrante

Itoni Weber Brune	Teutonia
Ivo Staphenhorst	Imigrante
Ivo Dannebrock	Imigrante
Ivo G. Golmeier	Teutonia
Jaime Ademir Brachmann	Teutonia
Jair Kalkmann	Teutonia
Jose Likk	Paverama
Jose Senio Petter	Estrela
Lauro Schrder	Imigrante
Laauro Wahlbrinck	Teutonia
Lauro Stein	Estrela
Lino Weirich	Teutonia
Livo Liendmeier	Teutonia
Livo Schroer	Teutonia
Lotario Dickel	Teutonia
Luiz Lagemann	Colinas
Luiz Hartmann	Poço das Antas
Luiz Lorenz	Imigrante
Luiz Jose Lenhard	Estrela
Luis Pedro Gorgen	Bom Retiro do Sul
Marco Lagemann	Teutonia
Maria Rejane Agostini	Teutonia
Marino Fensterseifer	Estrela
Moacir de Souza	Bom Retiro do Sul
Nelson Redcker	Imigrante
Nelson Jose Petter	Estrela
Norberto Walbrimck	Imigrante
Norberto Soldmeier	Imigraante
Olavo Lendmeier	Imigrante

Olavo Birkheuer	Teutonia
Omildo Fiebenbaum	Colinas
Onelio de castro	Imigrante
Orlando Nietiedt	Colinas
Orlando Horst	Teutonia
Orlando Welp	Teutonia
Otavio Landmeier	Teutonia
Oterno Markus	Teutonia
Paulo Scheneider	Teutonia
Renato Goldmeier	Teutonia
Ricardo Prediger	Colinas
Romeu J. Ohlweiler	Estrela
Romildo Lonehehr	Teutonia
Rudi hilbmann	Teutonia
Rudimar Hagmann	Estrela
Rudimar Werkalsen	Imigrante
Ruy Decker	Colinas
Semildo Klepker	Teutonia
Seno Eggens	Teutonia
Seno Ahlert	Imigrante
Sergio Landmeier	Teutonia
Sida Lindmann	Teutonia
Silberto Eggers	Teutonia
Sildo Brackamann	Teutonia
Silverio Ivrsen	Teutonia
Silverio Runrwien	Teutonia
Silvio Kleber	Teutonia
Silvio Landmeier	Imigrante
Sirio Winter	Estreala

Valdir Fritzen	Teutonia
Valdir Uhnevehr	Teutonia
Vaalerio Gehm	Teutonia
Valerio Tirp	Imigrante
Valmor Planthold	Teutonia
Valmor Ahlert	Teutonia
Vera Beckmann	Teutonia
Vilson Teckemeier	Imigrante
Vilson Wiebusch	Teutonia
Waldir Hollmann	Imigrante
Waldir Goldmeier	Imigraante
Walmo Weber	Teutonia
Werno Spellmeier	Imigrante
Zilmut Waahlbrinck	Teutonia
Zilmar Redcker	Imigrante.

ANEXO D : *Instrumento de Pesquisa*

**Mestrado em Administração**

**Convênio UFRGS - URCAMP**

**Pesquisa: O Desempenho de Produtores de Suínos em uma Cooperativa da Região Centro Oriental do Rio Grande do Sul: Um estudo exploratório.**

Esta pesquisa será realizada como parte das atribuições para obtenção do título de Mestra em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

**PÚBLICO ALVO: PRODUTORES DE SUÍNOS**

1. Nome:.....
2. Qual o número de hectares da propriedade?
3. O que o levou a optar pelo sistema de integração?
  - a. ( ) poucas condições de recursos
  - b. ( ) a garantia da comercialização
  - c. ( ) os recursos escassos e a garantia de comercialização
  - d. ( ) outro: Qual?.....
4. Qual sua opinião sobre o sistema de integração?

**QUANTO A LOGÍSTICA INTERNA**

1. O(a) senhor(a) está satisfeito com os critérios estabelecidos no adendo do contrato que você assina ao receber o lote?
 

( ) Sim            ( ) Não

- Por quê?
2. Como é feito em sua propriedade a recepção e descarga:

- do leitão?

- e da ração?

**3. As condições de armazenamento da ração está de acordo com o determinado pela cooperativa?**

- ( ) Sim            b. ( ) Não            c. ( ) Em parte

- Por quê?

- O que deve ser melhorado?

- Por que o Senhor (a) não providenciou em sanar este problema?

**4. Como é feito o controle dos estoque:**

- do rebanho suíno?

- de ração?

**6. Já faltou insumos em algum momento? ( ) Sim      ( ) Não**

- Qual a alternativa tomada para resolver este problema?

**7. O(a) senhor(a) costuma registrar as intercorrências com os animais?**

- ( ) Sim      ( ) Não

- Quais são as mais freqüentes?

**8. A cooperativa é:**

a. ( ) muito exigente

b. ( ) pouco exigente

- Por quê?

**QUANTO ÀS OPERACÕES**

**1. O arraçamento dos animais é feito pelo(a) senhor(a) mesmo?**

a. ( ) Sim

b. ( ) Não

- Em caso negativo, você acompanha quem o faz para ver se está agindo corretamente?

**2. O(a) senhor(a) costuma observar algumas perdas no arraçamento dos animais?**

a. ( ) Sim

b. ( ) Não

- Em que sentido?

- Tem tomado alguma providência no sentido de evitá-las?

- De que forma?



- *Quantos dias esperou a cooperativa?*
  - *Qual foi a causa do problema?*
- 4. De quem é a responsabilidade do embarque do suíno terminado?**
- 5. O(a) senhor(a) participa do processo de recolhimento do suíno terminado?**  
 a. ( ) *Sim*                      b. ( ) *Não*

### **QUANTO A MARKETING/VENDAS**

- 1. No seu processo de relacionamento com a cooperativa existe um contrato. As cláusulas do contrato vêm ao encontro de seus interesses?**  
 a. ( ) *Sim*                      b. ( ) *Não*                      c. ( ) *em parte*  
 - *o que poderia ser melhorado neste contato?*  
 - *Cite algumas vantagens e desvantagens de trabalhar por meio de contratos:*
- 2. As condições de pagamento do suíno são:**  
 a. ( ) *à vista*                      b. ( ) *a prazo*  
 - *Quantos dias para o recebimento?*
- 3. O(a) senhor(a) conhece como é construído o índice de eficiência usado pela cooperativa?**  
 a. ( ) *Sim*                      b. ( ) *Não*  
 - *Leva-se em conta a conversão alimentar, o GPMD, a viabilidade e o período de engorda. Quais desse itens o(a) Senhor(a) considera mais importante para o preço final pago pelo suíno?*  
 - *Em quais desses itens o Senhor(a) acha que tem um melhor desempenho?*
- 4. O(a) senhor(a) utiliza algum critério para acompanhar a qualidade do produto a ser oferecido ao consumidor final? a. ( ) *Sim* b. ( ) *Não***  
 - *De que forma?*
- 5. O valor de entrega do suíno tem dado cobertura aos seus custos? ( ) *Sim* ( ) *Não***  
 - *Por quê?*  
 - *O que o Senhor (a) tem feito para resolver este problema?*
- 6. Em sua visão, dentro de todo processo produtivo, onde você realmente tira seu lucro?**



## **QUANTO A SERVICOS**

### **1. O seu trabalho tem sido acompanhado de perto por técnicos da cooperativa?**

a. ( ) Sim            b. ( ) Não

- Quantas vezes por lote?.....

- Que tipo de acompanhamento?.....

- Isto tem lhe trazido vantagens?

a. ( ) Sim            b. ( ) Não

-Quais?

### **2. O(a) senhor(a) tem recebido incentivos por parte da cooperativa para aumentar o seu plantel?**

a. ( ) Sim            b. ( ) Não

- De que forma?

- Se não, por quê?

### **3. O(a) senhor(a) já recebeu alguma advertência com relação às suas condições de instalações?**

( ) Sim            ( ) Não

- De quem?

- Com relação a que?

- O senhor(a) acha que isso contribuiu com alguma coisa? ( ) Sim            ( ) Não

- De que forma?

### **4. A cooperativa contribui para o seu aperfeiçoamento na atividade?**

a. ( ) Sim            b. ( ) Não

- De que forma?

### **5. O(a) Senhor (a) costuma participar de cursos para buscar novas informações?**

a. ( ) Sim            b. ( ) Não

- Quais?

- Local desses cursos?

### **7. Sempre que possível , procura aplicar tais conhecimentos e/ou informações a fim de melhorar seu rendimento? a. ( ) Sim            b. ( ) Não**

- Cite algumas novas aplicações realizadas a partir desses conhecimentos?

**8. Tem tirado bastante proveito disso?**

- a. ( ) *Sim*                      b. ( ) *Não*                      c. ( ) *algumas vezes*  
 - *Por quê?*

**AQUISICÃO****1. A cooperativa exige que o(a) senhor(a) a comunique 48 horas antes de terminar a ração. O senhor sempre o faz ou já aconteceu de ficar sem ela algumas vezes?**

- a. ( ) *Sim*    b. ( ) *Não*  
 - *Em caso afirmativo, qual a alternativa utilizada para resolver o problema?*

**2. Existe um prazo determinado pela integradora de 21 dias entre a reposição dos lotes. Qual sua opinião sobre isto?**

- *Esse prazo poderia ser menor?* a. ( ) *Sim*    b. ( ) *Não*  
 - *Por quê?*

**3. Com relação ao prazo de entrega da ração, tem alguma consideração a fazer?**

- *O que poderia ser mudado neste documento?*

**4. O número de leitões que a cooperativa lhe repassa está de acordo com a capacidade da pocilga ou teria condições de receber um número maior?**

- *O senhor (a) gostaria de aumentar a produção?* a. ( ) *Sim*    b. ( ) *Não*  
 - *Já tomou alguma providência junto a cooperativa para aumentar o seu plantel?*  
 - *De que forma?*

**5. Qual a média de visitas técnicas recebidas por lote em sua propriedade?****6. O(a) Senhor(a) já teve problemas de doenças com plantel?**

- *É sempre a mesma?* ( ) *Sim*                      ( ) *Não*  
 - *Qual(ies)?*  
 - *O que tem feito para evitá-las?*  
 - *As mortes dos quatro últimos lotes ocorreram no início ou no fim do processo?*

**TECNOLOGIA****1. O(a) senhor(a) dispõe de controle e acompanhamento de suas atividades por meios automatizados?**

- a. ( ) *Sim*                      b. ( ) *Não*

- *Quais?*

- *Se não, Por quê?*

2. **Qual o tipo de comedouro que o(a) senhor(a) utiliza?**
3. **E o sistema de bebedouro: ( ) automático ( ) Manual**
4. **A cooperativa tem dado a assistência técnica efetiva para suprir e/ou aperfeiçoar os conhecimentos com relação a informatização?**
5. **Nas discussões entre os produtores o que eles acham que é mais importante para tornar a produção mais eficiente?**  
- *O(a) Senhor(a) concorda com isso?*
6. **Quais são as maiores dificuldades que o(a) Senhor(a) tem encontrado para melhorar a produtividade (eficiência)?**
7. **Qual é a genética do leitão que o senhor trabalha?**

### **GERÊNCIA DE REC. HUMANOS**

1. **Quantas pessoas residem na propriedade?**
2. **Grau de instrução das pessoas?**
3. **Quantas pessoas trabalham na propriedade?**  
- *Quantos são contratados?*  
- *Quantos são familiares?*
4. **No caso dos empregados terem outras ocupações na propriedade, quantas horas diárias dedicam à suinocultura?**
5. **Qual o seu custo com mão-de-obra:**  
- *Contratada?*  
- *Familiar?*
6. **Ainda que na condição de gerente, é considerado o seu trabalho nos custos?**  
a. ( ) *Sim*      b. ( ) *Não*  
- *quanto representa?*
7. **De que forma a cooperativa contribui para o aperfeiçoamento das pessoas envolvidas na atividade suinícola da propriedade?**

**INFRA-ESTRUTURA**

1. **O(a) senhor(a) costuma fazer algum tipo de planejamento com relação a atividade suína dentro da propriedade?**  
 a. ( ) *Sim*      b. ( ) *Não*
2. **Já buscou algum empréstimo para melhorar seu sistema produtivo?**
  - a. ( ) *Sim*      b. ( ) *Não*
  - *Em que foi aplicado os recursos?*
  - *Quais os resultados obtidos?*
  - *Se necessário, você recorreria novamente a novos empréstimos? ( ) *Sim* ( ) *Não**
  - *Por quê?*
3. **O(a) Senhor(a) tem um sistema próprio de acompanhamento dos custos de produção?**
  - a. ( ) *Sim*                      b. ( ) *Não*
  - *De que forma?*
  - *Tem alguma idéia de como fazê-lo?*
4. **Sabe-se que você não pode utilizar na ração produtos oriundos da própria propriedade. Qual sua posição sobre isto?**
  - *O(a) senhor(a) acha que teria algum produto que poderia ser utilizado?*
  - *Qual?*
5. **Qual o tipo de instalações que o(a) senhor(a) trabalha?**
  - a. ( ) *madeira*                      b. ( ) *alvenaria*
  - *Se de madeira o piso é de madeira ou alvenaria?*
7. **Qual o tamanho da pocilga em metros quadrados?**
  - *quantos metros quadrados tem cada baia?*
  - *e o número de animais por baia?*
8. **Suas condições de instalações e infra-estrutura está:**
  - a. ( ) *Ótima*      b. ( ) *Boa*      c. ( ) *Regular*      d. ( ) *Péssima*
9. **Existem melhorias que se fizeram necessárias, porém, impossível de serem realizadas?**
  - a. ( ) *Sim*                      b. ( ) *Não*
  - *Quais?*
  - *Por quê?*
10. **Foram exigências da cooperativa?**

a. ( ) Sim                      b. ( ) Não

**11. Já fez alguma melhoria que não foi exigida pela cooperativa?**

a. ( ) Sim                      b. ( ) Não

- *Quais?*

**12. Em sua propriedade os dejetos são aproveitados?**

a. ( ) Sim                      b. ( ) Não

- *De que forma?*

### **QUESTÕES COMPLEMENTARES**

**1. A suinocultura exerce o papel principal das atividades em sua propriedade?**

a. ( ) Sim                      b. ( ) Não

- *Quais são as outras atividades?*

- *Quanto ela (suinocultura) representa em valores (em R\$ ou %) na propriedade?*

**2. A atividade suinícola em sua propriedade ao longo do tempo tem desempenhado o papel de destaque?**

**3. Como você está vendo hoje a suinocultura e qual sua perspectiva?**

**4. O(a) Senhor(a) recomendaria alguém que quisesse iniciar a trabalhar com suínos hoje?**

**5. Quais as considerações que você tem a fazer sobre:**

- *Custo dos insumos leitão?*

- *Custo da Ração?*

- *tipo de medicamento que a cooperativa lhe repassa?*

- *Sobre os custos dos medicamentos?*

**6. Quais os meios de comunicação utilizados na propriedade?**

ANEXO E - O Desempenho dos Produtores na Cadeia de Valores

	Art Trapp	Wilson	Ailton	Edgar	Silvério	Art S.	Gustela	Hércio	Bruno	Coiso	Ivo	Nº Ecland
Nº Há prop.	17,5	18	10	28,5	45	12	5	6,5	12	30	29,9	18
Condições da Poclígia	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
Cond. armazenamento ração	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Acompanhamento custos produção	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
Fator influenciador eficiência	Ganho Peso	Ganho Peso	Ganho Peso	Ganho Peso	Ganho Peso	Ganho Peso	Ganho Peso	Ganho Peso	Conv. Alimentar	Ganho Peso	Ganho Peso	Conv. Alimentar
No que é melhor	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar	Conv. Alimentar
Utilização Ração crescimento em dias	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe	A coop. é que sabe
Utilização Ração Terminação em dias	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe
Doenças Plântel? Quais?	Sim/ Pneumonia	Sim/ Pneumonia	Sim/ tosse e diarreia	Sim/ stress Pneumonia	Sim/ Pneumonia	Sim/ Pneumonia	Sim/ Pneumonia	Sim/ Pneumonia	Sim/ Stress	Sim/ Stress	Sim/ Pneumonia	Sim/ Pneumonia
Época das mortalidades	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe
Observa perdas no arrapamento	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe
R\$ pago/ suíno sobre os custos de prod.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Os suínos exercem papel principal na prop.	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Outras Atividades	Leite e ave 30%	O leite 25%	O leite 25%	O leite 25%	Leite e ave 25%	O leite 20%	Taxista 30%	As aves 25%	Leite e ave 20%	Leite e ave 25%	O leite 20%	Leite e ave 20%
% representada no faturamento	3	3	3	2	2	3	4	4	4	5	5	5
Nº visitas técnicas recebidas p/flote	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim
Advertência por desempenho	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Comedores Automáticos	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
peões que trabalham na propriedade	04	03	03	03	06	06	02	04	04	06	03	03
Dedicação com suínos	01	01	03	03	05	02	02	04	04	05	03	03
Tempo de dedicação	± 40'	± 3,5 h	± 20'	± 4 h	± 30'	± 40'	± 30'	± 30'	± 30'	± 30'	± 3 h	± 3 h
Acompanhamento ração e limpeza baias	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Participação em cursos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
Melhorias desenvolvidas	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
Cumprir prazo comunicar falta ração	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Média de fêmeas e machos p/flote	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe	Não sabe

FONTE : Da autora, a partir dos dados fornecidos pela Cooperativa.

ANEXO F - *MODELO DE NEGOCIAÇÃO COOPERATIVA X PRODUTOR*

**CÁLCULOS REFERENTES AO LOTE DO SR. AIRTON FRUHAUF**

$$\text{Índice de Eficiência Ideal : } \frac{\text{viab. X Peso Agreg.}}{\text{Idade x Con.Alim.}} = \frac{100 \text{ X } 73}{95 \text{ x } 3,082} = 24,93$$

$$\text{Índice do Lote: } \frac{98,40 \text{ x } 86,96}{96 \text{ x } 2,79} = 31,95$$

$$\text{Valor por cabeça ideal : } \frac{\text{Peso suíno} \times \text{preço suíno} \times \text{Coeficiente}}{95 \times 0,95 \times 0,0712} = 6,43$$

$$\text{Acerto do Produtor: } \begin{array}{l} 24,93 \text{ ----- } 100\% \\ 31,95 \text{ ----- } X \quad X = 128,15\% \end{array}$$

$$\text{Valor pago ao produtor por cabeça: } \begin{array}{l} 6,43 \text{ ----- } 100\% \\ X \text{ ----- } 128,15\% \\ X = \text{R\$ } 8,24 \end{array}$$

**Conclusão:** 8,24 p/cabeça para um lote de 128 suínos.

$$\text{Total : } 1.053,44 - 23,18 \text{ (desc. Funrural)} = 1.030,26$$

**Preço pago p/Kg = R\$ 0,007522** variável de acordo com o mercado.