

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios – CEPAN
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – PPGAgronegócios

DISSERTAÇÃO

A Aprendizagem na Cadeia Agroindustrial do Frango no Estado de Goiás

UFRGS
Escola de Administração
Biblioteca
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 3316-3348 - Fax: (51) 3316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

Porto Alegre, Dezembro de 2000

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios – CEPAN
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – PPGAgronegócios

Silvana de Brito Arrais Dias

**A Aprendizagem na Cadeia Agroindustrial do Frango no Estado
de Goiás**

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

Orientador: Eugenio Avila Pedrozo, Dr.

Porto Alegre, Dezembro de 2000

“Tentar agradar a todos, sem formar uma opinião própria,
é assemelhar-se a um caniço agitado pelo vento.
O homem e a mulher sábios sabem ponderar suas opiniões
e falar sua verdade de tal forma que, longe de magoar,
conquistam a opinião dos semelhantes.
Seja autêntico consigo mesmo....”

Sérgio Jeremias de Souza.

AGRADECIMENTOS

Ao término deste estudo tão importante para a minha vida acadêmica, empresarial e pessoal não poderia deixar de agradecer aqueles que me acompanharam, orientaram, apoiaram ou pacientemente aguardaram a conclusão.

Ao meu orientador Professor Dr. Eugenio Avila Pedrozo pelo seu profissionalismo, orientação, competência, paciência e disponibilidade que me assistiu em todos os momentos solicitados.

Ao meu marido Ricardo pelo apoio, dedicação e estímulo que me foi dado durante esta jornada. Este trabalho é um pouco seu também.

A vocês minhas filhas Paula e Bruna um agradecimento especial por serem tão maravilhosas e compreenderem os momentos de ausência.

Aos meus pais, irmãos e sobrinhos que souberam compreender e me apoiar.

Aos demais parentes e amigos que mesmo quando não podiam entender a minha ausência aguardaram minha disponibilidade.

Aos professores e colegas que direta ou indiretamente me auxiliaram através de suas diferentes visões de mundo.

Às pessoas das empresas que gentilmente me ofereceram informações, sem as quais não seria possível concluir o estudo.

Aos professores e funcionários da UCG que tornaram possível a realização dos meus estudos.

E um especial agradecimento a Deus por ter me concedido a honra de realizar tal estudo e que sempre me deu forças para continuar a caminhada.

Obrigada.

SUMÁRIO

RESUMO	9
ABSTRACT	11
1. INTRODUÇÃO	12
1.2- PROBLEMA	14
1.3- OBJETIVOS	16
1.3.1- OBJETIVO GERAL	16
1.3.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4- JUSTIFICATIVA	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1. CADEIAS AGROINDUSTRIAIS	19
2.2. GERENCIAMENTO.....	20
2.3. APRENDIZAGEM e MUDANÇA	22
2.3.1. APRENDIZAGEM.....	23
2.3.2. MUDANÇA.....	30
3. METODOLOGIA	40
6- ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL ESTUDADA (ESTUDO EXPLORATÓRIO)	47
6.1. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	47
6.2- COMENTÁRIOS GERAIS.....	65
7- A CADEIA AGROINDUSTRIAL DO FRANGO E A APRENDIZAGEM: AGREGANDO O ESTUDO DE CASO.	68
8- CONCLUSÃO	89
8.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	93
8.2. PROPOSIÇÕES DE NOVOS ESTUDOS	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
Anexos	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Modelo Simples de Aprendizado Organizacional.....	24
Figura 2.2 - Ciclo de Aprendizado Individual.....	24
Figura 2.3 – Estrutura do processo cultural.....	28
Figura 2.4 – A roda da aprendizagem.....	28
Figura 2.5 – Tipos de mudanças - LEAVITT.....	31
Figura 3.1- Esquema Representativo do SIAN.....	36
Figura 4.1. Caracterização da Cadeia Agroindustrial do Frango.....	52
Figura 5.1 – Mapa de Resultados.....	70
Figura 5.2 – Aprendizagem na Cadeia Agroindustrial do Frango em Goiás.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Mudanças na função pessoal	27
Quadro 2.2 – Semelhança entre os processos de decisão, mudança e aprendizagem.....	35
Quadro 3.1- Especificação Metodológica	41
Quadro 4.1 – Critérios para classificação das empresas quanto ao porte (micro, pequena, média e grande)	48
Quadro 4.2 – Classificação das Empresas quanto ao Porte.	49
Quadro 4.3 – Empresas – Elos e Atividades	50
Quadro 4.4 Resumo das Características da Cadeia Agroindustrial do Frango em Goiás	64
Quadro 5.1 - Diferenças entre as regiões Sul e Centro-Oeste.....	73
Quadro 5.2 - Aprendizagem relacionada aos aprendizes	76

RESUMO

O estudo apresentado nesta dissertação teve como objetivo identificar o processo de aprendizagem no funcionamento das empresas e cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

O estudo foi dividido em duas etapas: estudo exploratório e estudo de caso. O estudo exploratório foi fundamental para melhor conhecimento e compreensão da aprendizagem na cadeia agroindustrial do frango.

O estudo de caso foi realizado na empresa Perdigão-Rio Verde, onde pode ser verificada a aprendizagem ocorrida quando da instalação desta unidade da empresa em região com características diferentes das outras regiões de atuação da empresa.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas, questionário, observação e análise documental. Os resultados foram analisados de forma qualitativa e quantitativa. Teve-se como resultado a melhor compreensão sobre a importância do processo de aprendizagem e de se trabalhar sempre buscando novas aprendizagens.

Pode-se perceber a importância da aprendizagem individual, organizacional e na cadeia como fator de alavancagem e desenvolvimento da cadeia. Foi possível o levantamento de dados sobre as barreiras para o processo de aprendizagem bem como, a constatação de que os fatores positivos superam as barreiras existentes. Esses fatores positivos é que têm possibilitado o desenvolvimento da aprendizagem na cadeia.

Com a realização do estudo pode-se concluir que as empresas da cadeia agroindustrial do frango em Goiás estão compreendendo a importância de realizarem novas aprendizagens a cada momento tornando possível o desenvolvimento da cadeia para a conquista de mercados internos e/ou externos.

As constantes adaptações necessárias para se estabelecer em novas regiões é realizada através de processo de aprendizagem intenso. A cadeia do frango em Goiás tem conseguido assimilar esta situação o que tem garantido uma maior fatia do mercado.

Como resultado do trabalho de pesquisa foram elaborados quadros e figuras representativas do processo de aprendizagem nas empresas e cadeias agroindustriais do frango no Estado de Goiás.

ABSTRACT

The objective of the study presented in this essay is identifying the learning process in the operation of enterprises and productive chain of the chicken in Goiás.

The study was divided into two stages: exploratory study and case study. The exploratory study was fundamental in expanding knowledge and understanding the learning in the productive chain of the chicken.

The case study was to take place at the Perdigão-Rio Verde Company. Where can verify the learning that occurred when the installation of this unit company in the region with different characteristics of other regions of the company's performance.

The collection of data was realized through interviews, questionnaires, observations and document analysis. The results were analyzed in a quantitative and qualitative form. The result was a better comprehension in the importance of the learning process and always working in searching for new ways of learning.

One can perceive the importance of the individual learning process key, organization and in the chain as a factor of in the learning and development of the chain.

With the realization of this study, can conclude that this companies of productive chain in the chicken in Goiás are understood the importance of realizing new learning processes at every moment making possible the development of chains for the conquest of the internal and/or external market.

The necessary constant adaptations to establish in new regions is realized through the process of intense learning. The chicken chain in Goiás has been able to assimilate this situation which has guaranteed a larger portion of the market.

As a result of the research, boards and representative figures were elaborated of the learning process in the company and productive chicken chain in the state of Goiás.

1. INTRODUÇÃO

1.1- CONSIDERAÇÕES

Estamos vivendo uma era de muitas mudanças. Essas são ocasionadas pelo crescimento populacional, aumento do número de empresas, incremento tecnológico ou seja, pela própria evolução alcançada. O mercado se tornou mais competitivo e as empresas buscam incansavelmente caminhos que possam levá-las ao sucesso ou, no mínimo, à sobrevivência.

O processo vivido pelas empresas mostra que hoje já não é suficiente ter novas tecnologias. Elas estão disponíveis a todas empresas. A questão agora é como implementá-las para tornar a empresa competitiva. Como levar os atores (recursos humanos) à implantação adequada. O que assistimos hoje é a busca de soluções que possibilitem às empresas o caminho da competitividade, estabelecendo processos adequados e agindo corretamente.

Necessitamos criar um sistema de valor, como afirma PORTER (1990), o que pode ser realizado através dos *stakeholders*¹ que atuam nos diversos elos da cadeia e podem agregar valor ao sistema como um todo.

O mercado cada vez mais competitivo direciona as empresas a um constante processo de mudança, inovação, aprendizagem. As empresas precisam estar atentas, avaliar o mercado, promover mudanças e, mais ainda, necessitam compreender o processo de aprendizagem do qual fazem parte, contribuindo para a construção e sendo influenciadas pelo mesmo. A competição acirrada exige isso.

O mercado leva as empresas a buscarem, constantemente, novas estratégias para permanecerem ou conquistarem novos mercados. As empresas têm realizado alianças, parcerias com o objetivo de se tornarem competitivas.

¹ Stakeholders – são as pessoas (recursos humanos) ou grupos de pessoas que interferem na atividade da empresa. Sejam acionistas, funcionários, terceirizados ou fornecedores (grupos de interesse), KOFMAN (1996).

Não basta mais estudar as pessoas, as empresas, é necessário conhecer as cadeias e estabelecer estratégias adequadas para obter um melhor posicionamento, com uma visão ampliada da realidade. Mas, não podemos esquecer dos *stakeholders*, pois são eles que conduzirão as empresas e cadeias. Refletindo sobre estas questões é que surgiu a motivação para realizar o estudo da cadeia agroindustrial do frango relatado nesse documento.

O estudo é uma busca de respostas sobre a interferência da aprendizagem no funcionamento da cadeia agroindustrial do frango e das empresas, no Estado de Goiás. Sendo assim, foi necessário realizar pesquisa sobre a cadeia agroindustrial do frango em Goiás e posteriormente realizar o estudo de caso de uma empresa integradora.

O estudo foi subdividido em pesquisa exploratória, objetivando conhecer a estruturação da cadeia do frango para oferecer subsídio para o estudo de caso e teve como produto a caracterização da cadeia do frango em Goiás. Portanto, somente após tal caracterização foi possível a realização do estudo de caso.

Inicialmente é apresentado o problema de pesquisa, onde é explicitada a visão sobre a atratividade do tema e da região escolhida. Tanto o tema como a região estão em debates constantemente no meio acadêmico e empresarial. Foram abordados os aspectos relacionados com a aprendizagem nas empresas e cadeia do frango.

Posteriormente são explicitados o objetivo geral e os específicos que nortearam todo o estudo. Fundamentado nos objetivos específicos é que foram elaborados os roteiros de entrevistas, específicos para cada etapa do estudo (exploratória e estudo de caso).

A justificativa do tipo de estudo e região escolhida permite um melhor entendimento do próprio problema de pesquisa e objetivos, abordando inclusive a importância do estudo para a academia e para o meio empresarial.

A revisão de literatura é apresentada após a justificativa e contempla os conteúdos de : cadeias; gerenciamento; aprendizagem e mudança; e metodologia de sistemas *soft*, fundamentais para a compreensão do impacto da aprendizagem no funcionamento da cadeia do frango. Partindo do entendimento de que a

interdisciplinaridade¹ é fundamental para o conhecimento dos processos empresariais, buscou-se apoio em estudos de diversas áreas.

A metodologia utilizada ocupa o próximo espaço da dissertação sendo que, para desenvolvê-la foi utilizado o modelo SIAN (Sistema Integrado Agronegocial), pela riqueza, flexibilidade e abrangência que pode oferecer ao estudo.

No item seguinte – Estrutura e Funcionamento da Cadeia Agroindustrial, há a classificação das empresas pesquisadas bem como, o resultado da pesquisa com a devida caracterização da cadeia e empresas pesquisadas. Após a caracterização da cadeia agroindustrial do frango no estado de Goiás, que foi desenvolvida fundamentada no estudo exploratório, é apresentado o estudo de caso da empresa Perdigão.

Com a contemplação de todos os itens citados anteriormente acredita-se que são fornecidas as informações suficientes sobre o estudo realizado e que é objeto dessa dissertação.

1.2- PROBLEMA

Mudanças cada vez maiores no ambiente das organizações têm levado pessoas a uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional, considerando também a aprendizagem individual. Empresários têm buscado alternativas diferentes para o desenvolvimento das empresas verificando novas formas de atuação e novas regiões geográficas de atuação.

A região de Goiás se tornou atrativa para muitos empresários do setor agroindustrial. Entretanto é cada vez mais importante conhecermos a influência das questões de aprendizagem no funcionamento da cadeia e das empresas e de como lidar com estas questões, principalmente quando há mudanças nas estruturas e estratégias empresariais, principalmente, de empresas que vêm de outras regiões. O

¹ Interdisciplinaridade – “utilização combinada de disciplinas, que causa transformações recíprocas em cada uma delas” (HAMEL, apud PEDROZO, 1999).

empresário hoje tem consciência de que há uma grande variedade de tecnologias² disponíveis, mas que para o alcance do sucesso da cadeia agroindustrial e empresas é necessário preparar os *stakeholders* para o desempenho adequado, mas esse desempenho cada vez mais depende da capacidade de gerenciamento dos participantes da cadeia.

Entretanto, geralmente, o gerenciamento é tratado em nível das organizações. mas como seria o mesmo entendido nas cadeias agroindustriais, de maneira geral, e na cadeia de frango no estado de Goiás, em particular? As organizações tendem a pensar e agir focadas em si mesmo ou, em certos casos, nas organizações mais diretamente relacionadas com elas. Portanto, o gerenciamento de uma cadeia agroindustrial, onde se insira as pessoas em cada organização e essa inserida numa cadeia agroindustrial é um desafio ao conhecimento contemporâneo.

O gerenciamento pode ser desenvolvido levando-se em conta múltiplas dimensões, tais como: integração, tecnologia, liderança, sistemas de informação, etc. No presente estudo, optou-se por focalizar em duas características pouco exploradas em agronegócios, mas que são cada vez mais presentes e marcantes no gerenciamento das organizações nos nossos dias, as mudanças, que ocorrem continuamente, e a aprendizagem, que se torna quase que incontornável, para tratá-las.

Um exemplo disso é a instalação de uma nova unidade da Perdigão no Estado de Goiás e, que para realizar tal feito, necessitou processar algumas mudanças na cadeia do frango de Goiás em relação ao funcionamento da cadeia do frango de Santa Catarina quanto ao porte da unidade, tipo de contrato, dentre outros. Isso é o resultado do aprendizado ocorrido nesta unidade, setor ou cadeia.

Na cadeia, a aprendizagem organizacional é uma construção e recebe a influência dos objetivos, novas visões e mudanças no mercado bem como, da aprendizagem individual .

² Tecnologia, segundo Ferreira (1986) é o “conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade”. Fundamentada nessa definição, tecnologia é trabalhada neste projeto como todo conhecimento utilizado na empresa para seu funcionamento, seja manual, mecânica ou de gerenciamento.

Ao considerar que os *stakeholders* também podem ser executores seja em nível estratégico, tático ou operacional, deve ser observado como se processa a aprendizagem dos mesmos e como esta pode interferir na empresa.

As empresas vivem processos de mudanças variáveis que possibilitam aprendizagens diversas. O simples fato de instalar uma nova unidade em outra região possibilita novas visões, apresenta novos desafios, novas mudanças e, conseqüentemente outras aprendizagens.

A mudança em uma empresa da cadeia reflete nas demais e pode possibilitar a aprendizagem no conjunto de empresas (cadeia), ou até em muitas situações é a condição primordial para o desenvolvimento e competitividade deste conjunto de empresas, já que, hoje, pode-se falar em concorrência entre cadeias.

Os aspectos acima mencionados nos conduzem às seguintes questões para serem estudadas:

- Como as questões da aprendizagem interferem no funcionamento da cadeia agroindustrial, como um todo, e nas empresas que dela participam?
- Quais as barreiras³ e contribuições⁴ da aprendizagem para o desenvolvimento da cadeia agroindustrial e das empresas participantes?

1.3- OBJETIVOS

1.3.1- OBJETIVO GERAL

Identificar o processo da aprendizagem no funcionamento da cadeia agroindustrial do frango e das empresas dessa cadeia, em Goiás.

³ Barreiras – quando se fala em barreiras está se referindo às situações diversas que não permitem que ocorra a aprendizagem ou que dificultem a efetivação da mesma, interferindo na implementação de novas tecnologias.

⁴ Contribuições – quando se fala em contribuições está se referindo a todos os benefícios que novos conhecimentos bem acomodados possam proporcionar aos *stakeholders* e, conseqüentemente às empresas da cadeia produtiva.

1.3.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar o funcionamento da cadeia agroindustrial do frango;
- Identificar as características do processo de aprendizagem dos atores⁵;
- Identificar as características do processo de aprendizagem das empresas e suas implicações para a cadeia do frango;
- Identificar barreiras e contribuições da aprendizagem no funcionamento cadeia agroindustrial do frango e das empresas participantes da mesma;

1.4- JUSTIFICATIVA

A região do Estado de Goiás é importante para o estudo da aprendizagem, considerando a instalação de novas agroindústrias com inovações tecnológicas (no que se refere a equipamentos e gerenciamento) e estabelecimento de cadeias agroindustriais específicas nas quais se faz necessária a aprendizagem de novos processos de trabalho e de padrões comportamentais.

A escolha do estado de Goiás foi por ser o local onde a autora do trabalho atua enquanto profissional e pelo fato de ser uma região de grande potencial. Além disso, a Universidade Católica de Goiás, mais especificamente o Departamento de Administração, onde se exerce as atividades como professora, tem interesse nos estudos sobre as questões de aprendizagem em empresas e cadeia de agronegócios com o objetivo de subsidiar em termos acadêmicos o curso recém-criado de Administração de Agronegócios.

Também o que motivou a trabalhar tal tema, foi o fato de durante toda a vida profissional ter se dedicado ao estudo da área de recursos humanos, com foco na questão da aprendizagem, que reflete nos aspectos comportamentais. Ao iniciar o

⁵ Atores – são considerados atores no trabalho desenvolvido aquelas pessoas que participam de forma atuante na cadeia agroindustrial do frango.

mestrado em agronegócios, participando de seminários, palestras, aulas e encontros ficou claramente expressa a necessidade de desenvolver a Gestão Administrativa e de Recursos Humanos das empresas desta área para se atingir os objetivos empresariais, visto que há tecnologias disponíveis, mas que para serem implementadas torna-se necessária a estruturação de processos adequados e *stakeholders* preparados. Quando as empresas necessitam de processos adequados e atores preparados, entra em cena a aprendizagem. Agora é preciso conhecer a interferência da aprendizagem no funcionamento da cadeia agroindustrial e das empresas.

Por fim, considera-se importante para a academia não só os avanços na discussão sobre aprendizagem nas empresas, mas, principalmente, nas cadeias. Para as empresas a possibilidade de realizar análises da aprendizagem e estabelecer caminhos para a melhoria do desempenho tanto dela própria quanto da cadeia, assim como a melhoria para as pessoas das empresas em termos de novas aprendizagem e, conseqüentemente, de maior nível de competência, melhor ambiente de trabalho, dentre outros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buscar a fundamentação teórica da aprendizagem organizacional, a inter-relação com a aprendizagem individual, as mudanças que podem ser processadas, a importância do gerenciamento adequado e o melhor entendimento sobre o assunto cadeias agroindustriais, subsidiaram, enormemente, a realização da pesquisa.

Fazem parte da revisão conteúdos teóricos relativos: às cadeias agroindustriais, ao gerenciamento, à aprendizagem e à mudança e, finalmente, ao sistema integrado agronegocial (SIAN), para possibilitar o melhor entendimento dos assuntos citados de maneira a proporcionar um direcionamento mais efetivo quando da realização das pesquisas práticas.

2.1. CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

BATALHA (1997) distingue três macrosegmentos distintos na cadeia de produção agroindustrial (CPA):

- **Produção de matéria-prima** – reúne empresas que fornecem matéria-prima para outras que estejam na seqüência da cadeia.
- **Industrialização** – conjunto das empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor (podendo ser este, uma unidade familiar ou outra agroindústria).
- **Comercialização** – reúne 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.).

BATALHA (1997) ainda estabelece a diferença entre Complexo Agro-industrial e Cadeia de Produção Agroindustrial :

- **Complexo Agroindustrial** – tem como ponto de partida determinada matéria-prima de base. Desta forma, poder-se-ia, por exemplo, fazer alusão ao complexo da soja, complexo do leite, complexo da cana-de-açúcar, complexo do café etc. A formação de um complexo agroindustrial exige a participação de um conjunto de cadeias agroindustriais, cada uma delas associadas a um produto ou família de produtos.
- **Cadeia de Produção Agroindustrial** – é definida a partir da identificação de determinado produto final. Após esta identificação, cabe ir encadeando, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias a sua produção.

No presente estudo interessa-se pelo gerenciamento por se considerar que este influencia e recebe influência da aprendizagem individual, da aprendizagem organizacional e da aprendizagem na cadeia agroindustrial. Ao se realizar o gerenciamento está-se desenvolvendo um trabalho para o profissional, para a empresa e, conseqüentemente, para a cadeia.

Buscando uma melhor compreensão sobre gerenciamento é que se dedicou a buscar referenciais teóricos.

2.2. GERENCIAMENTO

SIMON (1985) afirma que “as organizações administrativas são sistemas de comportamento cooperativo, onde se espera que os seus membros orientem seus comportamentos de acordo com certos fins que são considerados como objetivos da organização”. Considerando o objetivo das organizações de implementar tecnologias para o seu melhor funcionamento, torna-se fundamental a avaliação do desempenho dos funcionários, neste processo, para melhor direcioná-los.

BERTALANFFY (1975) considera um sistema como formado de partes interagentes, interdependentes, interligadas, capazes de serem influenciadas e que influenciam o sistema como um todo. Neste estudo, fazem parte do sistema maior

(processo de funcionamento de empresas e cadeias agroindustriais) os recursos humanos, materiais, tecnológicos e tempo. Portanto, eles devem ser verificados para possibilitar a avaliação do processo de funcionamento das empresas e cadeias agroindustriais.

Segundo MAXIMIANO (1995) para se obter qualidade e rendimento adequado do trabalho deve-se ter “processos padronizados e continuamente aprimorados, que permitam evitar a improvisação e racionalize o trabalho”. E quem serão os atores? Com certeza os colaboradores (recursos humanos) que possuem padrões de comportamento próprio e poderão ou não estar propensos à aprendizagem. Caso não estejam propensos e a empresa tiver consciência da necessidade da mudança, será preciso prepará-los através de orientação e treinamentos apropriados a cada situação.

DURAND (1992) afirma que a descrição de um sistema (no caso presente, o funcionamento da empresa e a estruturação de cadeias agroindustriais) envolve três aspectos principais a saber: o estrutural, o funcional, as trocas; que serão considerados em relação aos recursos humanos, materiais, tecnológicos e do tempo.

Sendo o processo um conjunto de etapas desenvolvidas para alcançar um ou mais objetivos e entendendo o “processo de funcionamento de empresas e estruturação de cadeias” como o propulsor do sucesso ou não de uma organização (empresa), percebe-se a importância de uma análise bem estruturada e consciente dos diversos recursos e com maior realce aos aspectos humanos, considerando a questão da aprendizagem que interfere neste sistema citado.

Segundo MARTINS (2000) apud AGA & UFG (2000) com uma das maiores áreas agricultáveis do mundo e clima favorável para a produção de grãos, o Brasil apresentou e apresenta a um enorme potencial para a produção animal, a um custo competitivo. O que logicamente ocorre com a cadeia agroindustrial avícola. E considera a avicultura brasileira de frango como um dos exemplos mais notáveis de sucesso, tanto como produção como exportação. MARTINS continua apresentando a trajetória deste segmento como é mostrado a seguir:

- década de 60: surgimento das integrações no Sul do Brasil

- década de 70: início das exportações e introdução de novas tecnologias de congelamento
- década de 90: utilização da carne de frangos para produtos industrializados e tecnicamente mais sofisticados

Podemos assim perceber claramente o desenvolvimento da cadeia agroindustrial. Tal desenvolvimento necessita que as empresas estejam preparadas para o “Sistema de Integração”. Para sobreviver e expandir seu negócio MARTINS continua afirmando que o administrador ou proprietário tem que, continuamente, se informar, planejar, rever objetivos, estratégias e buscar alianças a fim de minimizar custos e maximizar receita. E ainda continua dizendo que apesar de ser óbvio este não é o caminho traçado por muitas empresas avícolas em nosso país.

Neste processo de se informar; planejar; rever objetivos e estratégias; e buscar alianças ocorrem, com certeza, novas aprendizagens, novas mudanças. Portanto, tornou-se fundamental conhecer teoricamente como são processadas as aprendizagens e as mudanças.

2.3. APRENDIZAGEM e MUDANÇA

O estudo do processo de aprendizagem organizacional torna-se cada vez mais relevante, devido a aceleração das mudanças no ambiente das empresas. Conhecer como se processa a aprendizagem e suas implicações é fundamental quando falamos em mercados altamente competitivos.

O estudo da aprendizagem fundamenta-se em literaturas das áreas de Administração de Empresas, Sociologia, Psicologia e Psicopedagogia, pelo fato da aprendizagem envolver aspectos dessas diferentes áreas do conhecimento. Ao tratar a aprendizagem busca-se fundamentos no processo de mudança, pois os mesmos se encontram interligados e devem ser observados paralelamente.

2.3.1. APRENDIZAGEM

Segundo ARGYRIS (1992) a diferença entre mudança e aprendizagem é que a primeira envolve valores e objetivos e a segunda vai além dos valores e objetivos, identifica erros para corrigi-los.

KIM (1996) afirma que, o verdadeiro aprendizado exige aquisição do porquê e do como. Quando se sabe o porquê e não se está apto (habilidade) para fazer, não se tem o verdadeiro aprendizado e vice-versa. Não sabendo o como e o porquê com certeza, estaremos influenciando de maneira diferente o funcionamento da empresa, mas não podemos afirmar que tenha ocorrido a aprendizagem.

FLEURY & FLEURY (1997) consideram que “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

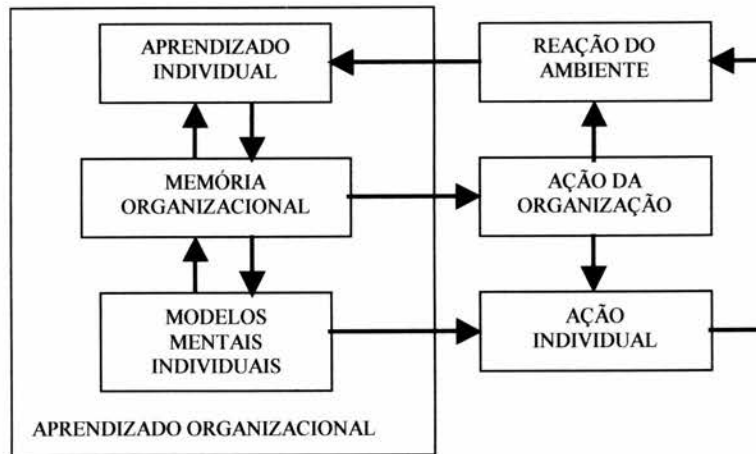
Os diversos autores ao comentarem a aprendizagem organizacional consideram a interferência da aprendizagem individual e afirmam que, os bens tangíveis de uma empresa residem nos modelos mentais⁶ individuais que contribuem para a memória da organização (SENGE, 1990; KIM, 1996; FLEURY & FLEURY, 1997).

Em relação ao aprendizado organizacional, KIM (1996) afirma que, no início de vida da empresa ele quase sempre equivale ao individual. KIM⁷, apresenta um modelo simples de aprendizado organizacional (Figura 2.1) em que as ações individuais podem ser traduzidas em ações de organização, que produzem resultados (reações no ambiente). A reação do ambiente realimenta o aprendizado individual, que influencia os modelos mentais e a memória da organização.

⁶ Modelos mentais – pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou imagens que temos que influenciam o modo como percebemos o mundo e agimos, SENGE (1990).

⁷ KIM, op. Cit., p. 69.

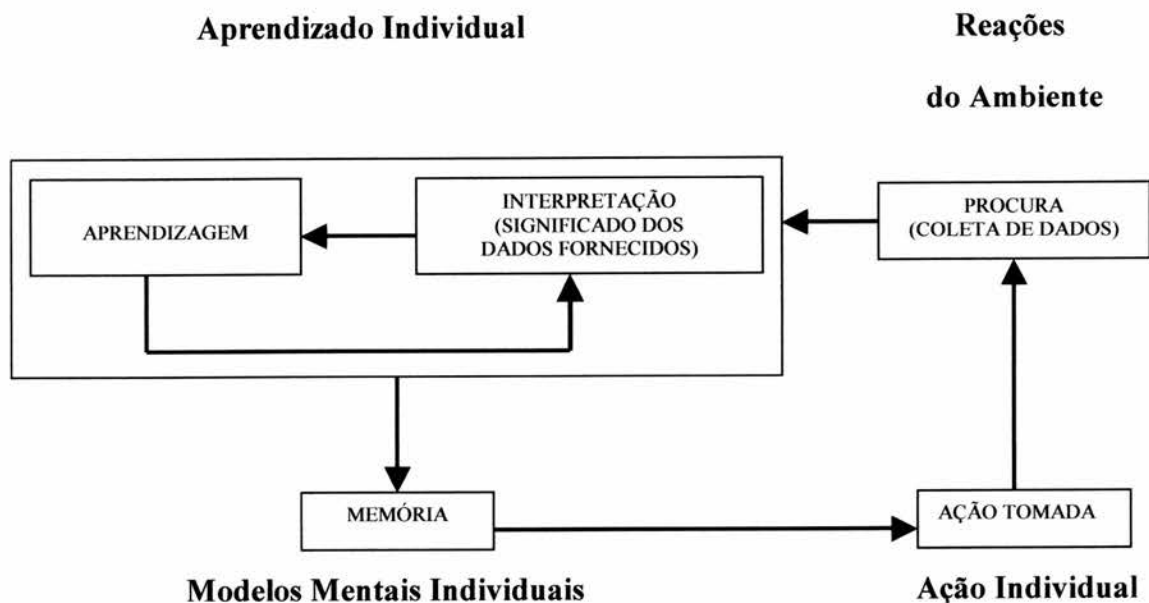
Figura 2.1 - Modelo Simples de Aprendizado Organizacional



Fonte: KIM in WARDMAN (1996: 69).

KIM (1996) a partir da adaptação de DAFT e WEICK afirma que o aprendizado individual pode ser descrito como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre experiências passadas, chega a uma conclusão e escolhe agir ou simplesmente fazer nada, e apresenta a figura a seguir.

Figura 2.2 - Ciclo de Aprendizado Individual



Fonte: KIM in WARDMAN (1996: 69).

Segundo KIM, o diagrama da Figura 2.2 apresenta um modelo simplificado de uma seqüência onde o cérebro assimila novos dados (reações do ambiente), toma em consideração as lembranças de experiências passadas, chega a algumas conclusões sobre a nova informação (aprendizado individual) e em seguida armazena (modelos mentais individuais). Após processar o novo aprendizado, escolhe por agir ou não. Os modelos mentais individuais representam a visão pessoal de mundo, abrangendo as percepções explícitas e implícitas, contribuindo assim, para o direcionamento da aprendizagem.

Nos modelos apresentados (Figuras 4.1 e 4.2), a aprendizagem tanto organizacional quanto individual são desenvolvidas como um ciclo que só é interrompido caso os atores (recursos humanos) queiram.

Segundo SENGE (1990), as empresas devem desenvolver cinco “disciplinas” fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum (visões partilhadas) e aprendizado em grupo.

A literatura da área de psicopedagogia possibilitou compreender melhor o processo de aprendizagem. Ela fornece embasamento para que se possa avaliar mais adequadamente como está se dando a aprendizagem das pessoas nas empresas. Neste sentido, observando-se o ambiente organizacional no que se refere aos recursos disponíveis, à estrutura organizacional, às relações interpessoais e às relações afetivas (que nos mostram a vinculação do indivíduo com as pessoas, recursos, fatos). Segundo CHAMAT (1997), as relações afetivas interferem na vinculação com o conhecimento ou novas aprendizagens que poderão ou não proporcionar o desenvolvimento do indivíduo. Caso exista uma relação vincular que bloqueia a aprendizagem, com certeza, esta não se concretizará. Considerando do ponto de vista da aprendizagem, temos de entender o processo de mudança de paradigmas necessário à implementação de novas estruturas de empresas e tecnologias que só poderão ser desenvolvidos caso as pessoas estejam preparadas para novas aprendizagens (novos paradigmas). A própria existência de algo novo, desconhecido já é suficiente para gerar a

desconfiança. Os atores neste momento, podem se sentir incapazes e bloquearem a aprendizagem, o que deverá ser diagnosticado para posteriormente buscar as causas e eliminá-las possibilitando fluir o novo conhecimento.

GASALLA (1996) afirma que deve ser realizada a “revolução do conhecimento, em direção ao saber dinâmico com base em organizações de ensino. Aprender a aprender e aprender a ensinar prefiguram-se como grandes necessidades no desenvolvimento das pessoas e das organizações”.

Havia essa cultura do aprender nas empresas? Sabemos que não, mas as empresas que querem desenvolver têm buscado alterar esta cultura da não aprendizagem e buscado a da aprendizagem. GASALLA ainda diz que é preciso levar em conta que as mudanças ocorridas na “função de pessoal” nos últimos quarenta anos significaram até mesmo novos objetivos, papéis e nomes, como é representado esquematicamente no Quadro 2.1.

DAVIES (1988) ao comentar a cultura organizacional, considera que se a ocorrência de resistência não for bem trabalhada pode levar a um processo traumático. Afirma ainda que, diferentes culturas são uma parte importante da vida das organizações e reconhece a ligação disto com o sucesso das mesmas. Para a autora frases do tipo “Nós não fazemos desta maneira aqui”, é um poderoso indicador da cultura organizacional em ação. Na Figura 2.3 é apresentada uma estrutura do processo cultural.

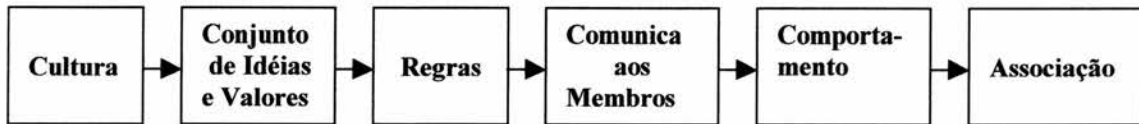
Quadro 2.1 – Mudanças na função pessoal

	ANOS 50	ANOS 70	ANOS 80	Após 1995 (nossa proposta)
Denominação	Pessoal	Relações Industriais. Relações Trabalhistas	“Recursos humanos”.	Direção e desenvolvimento de pessoas.
Papel	Administrativo e de controle.	Social	Estratégico	Holístico, de compromisso com as pessoas e com a organização.
Objetivo	Administração de salários e aplicação. Código de conduta.	Clima Trabalhista.	Eficiência Organizativa.	Desenvolvimento da organização e das pessoas.
Conteúdo Básico	Aplicação Normativa.	Negociar Condições de Trabalho	Formação e Comunicação Empresarial.	Desenvolvimento humano e organizativo.

Fonte: GASALLA (1996:139).

Este processo (Figura 2.3) pode variar em diferentes níveis da organização ou departamentos, em função da variação de valores. Considera que os conflitos ideológicos podem ser vistos como mantenedores da natureza dinâmica da organização.

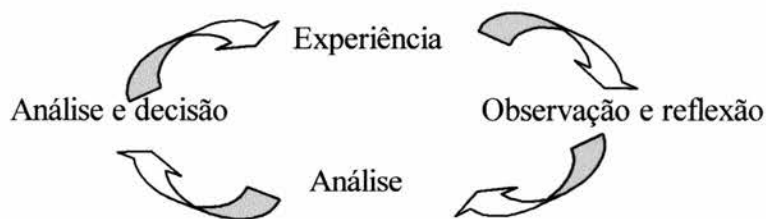
Figura 2.3 – Estrutura do processo cultural



DAVIES (1988) faz referência ao sistema de aprendizagem preconizado por CHECKLAND (1981) e defende a idéia de aprendizagem como fator condicionante do sucesso da empresa e pessoas e que estes recursos humanos precisam ser preparados e adequadamente direcionados às diversas atividades da empresa. Mostra a interferência das pessoas e seus comportamentos no desempenho geral das organizações. Assim como as pessoas direcionam o andamento ou curso da empresa, o mesmo se realiza em termos de cadeia agroindustrial, por esse motivo surgiu a proposta de estudar a influência da aprendizagem das pessoas nas organizações e cadeias agroindustriais. Para realizar tal estudo terá de se considerar a aprendizagem individual e a organizacional.

KOLB, RUBIN & MCLNTYRE (1978) afirmam que a aprendizagem deve compreender um ciclo de quatro estágios: experiência; observação e reflexão; análise e decisão, como é apresentado na Figura 2.4.

Figura 2.4 – A roda da aprendizagem



Fonte: KOLB, RUBIN & MCLNTYRE (1978).

Os autores afirmam que este ciclo é interminável e que a cada fase deve haver um compartilhamento de experiências que possibilite novas aprendizagens. KOLB (1997), afirma que o processo de aprendizagem e os estilos individuais de aprendizagem afetam a educação gerencial; o processo decisório e de resolução de problemas dos gerentes; e a aprendizagem organizacional.

Segundo ARGYRIS (1992) há dois tipos de circuitos de aprendizagem: o simples e o duplo. O simples é composto das ações e enganos ou erros, sendo resolvidos apenas os problemas visíveis. No circuito duplo tem-se as ações e enganos ou erros, mas percebe-se que os erros não podem ser corrigidos simplesmente com a definição de novas ações. Para corrigi-los, devemos primeiramente alterar os valores fundamentais que governam as ações. Portanto, o circuito duplo é o mais indicado para um processo de aprendizagem organizacional. Ainda segundo o mesmo autor, as empresas devem estar atentas aos problemas que inibem o aprendizado: ausência ou baixo nível de reflexão e questionamento. Para ele é fundamental que haja a reflexão e questionamento sobre o que se está fazendo, para poder realizar as aprendizagens necessárias e poder compartilhá-las. Ainda continua dizendo que o problema é que as empresas atuam apenas sobre os problemas visíveis, realizando uma avaliação incompleta e enganadora, levando à correção de problemas superficiais de maneira a encobrir a superficialidade do aprendizado organizacional que existe.

SENGE (1990); KIM (1996); ARGYRIS (1992) e FLEURY & FLEURY (1997) afirmam que quando começamos a compartilhar nosso conhecimento com os outros, começa o aprendizado organizacional.

Como podemos observar, a literatura nos mostra a importância de considerarmos a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual. Agora é preciso estudar as empresas e cadeias agroindustriais para melhor orientação sobre a interferência destas e obter dados para uma melhor orientação dos *stakeholders* quanto à avaliação da aprendizagem destas empresas e cadeias agroindustriais. Será necessário pesquisar para saber até que ponto as empresas desta cadeia agroindustrial são organizações que aprendem e o impacto dessa aprendizagem no funcionamento da cadeia agroindustrial. E como diz SENGE (1990), o sinal mais verdadeiro de que uma

organização que aprende entrou em operação, ocorre quando as pessoas passam a participar de diálogos, questionamentos conjuntos, em vez de sempre defenderem posições. O que antes não podia ser aprendido individualmente passará a ser possível em grupo. Este é o aprendizado organizacional. Ainda de acordo com SENGE (1990) “as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”.

A cada nova tecnologia, novas estruturas, mudanças, passamos por um processo de aprendizagem que necessita ser estudado, avaliado, compreendido em termos de extensão, profundidade, complexidade. O processo da aprendizagem nas empresas é o estudo desenvolvido que já é contemplado por vários estudiosos que foram citados anteriormente.

Com esta visão fez-se necessário entender a aprendizagem vivenciada e compreender melhor os processos de mudanças existente. Sendo assim, tornou-se necessário a fundamentação teórica sobre mudança.

2.3.2. MUDANÇA

A literatura da área de psicologia, administração e sociologia possibilitarão melhor entendimento do clima organizacional que influencia a implantação do processo citado. BERGAMINI & CODA (1997) afirmam que a pesquisa de clima organizacional pode auxiliar na determinação de pontos fracos e fortes da implantação de processos. Considerando o objetivo do trabalho, não se pode deixar de avaliar o clima organizacional, pois o mesmo influencia e recebe influências da aprendizagem das pessoas das empresas e cadeias agroindustriais. Caso necessário, as mudanças devem ocorrer, mas não é tão simples assim. Segundo MOSCOVICI (1997), para que a mudança ocorra ou seja, novas aprendizagens aconteçam, há a passagem pelo desequilíbrio ou crise interna capaz de propiciar alteração de percepções, idéias, sentimentos, atitudes, comportamentos. Ainda afirma que, a mudança só ocorre

quando, posterior à esta fase, há a decisão pela mudança com a consequente aprendizagem de novos padrões. Essa mudança não é necessariamente total, pode ser um processo de ajustamento e integração com o já existente.

Quando falamos em impacto de questões da aprendizagem no funcionamento da empresa e cadeia agroindustrial, não podemos deixar de falar em mudança organizacional. Segundo CHIAVENATO (1997), “o processo de mudança começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas⁸ ou endógenas⁹ à organização”. LEAVITT (1967) afirma que nas organizações, geralmente, ocorrem quatro tipos de mudanças¹⁰ (Figura 2.5).

Figura 2.5 – Tipos de mudanças - LEAVITT



Fonte: LEAVITT apud COOPER, LEAVITT, & SHELLY II (1964:56).

⁸ Exógenas- provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente. Criam a necessidade de mudança organizacional interna.

⁹ Endógenas- criam necessidade de mudança estrutural e comportamental e provêm do próprio interior da organização.

¹⁰ Mudanças- segundo CHIAVENATO (1997) “essas mudanças não ocorrem isoladamente. Pelo contrário, ocorrem sistemicamente, umas afetando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador.

Esses tipos de mudanças como apresentado na Figura 2.5, são:

- Estruturais: estrutura organizacional;
- Na tecnologia: que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais;
- Nos produtos ou serviços: afetam os resultados ou saídas da organização;
- Culturais: nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes expectativas, aspirações e necessidades.

LEAVITT, COOPER & SHELLY II afirmam que a empresa tem de estar em constante evolução para acompanhar as mudanças ocasionadas por forças exógenas caso contrário, correm o risco de se tornarem empresas não viáveis, que poderão desaparecer.

Sendo conduzidas por atores, estes devem estar preparados para enfrentarem tais mudanças. Mas para que isso aconteça, torna-se indispensável descongelar os paradigmas existentes. As mudanças podem ser radicais ou quase imperceptíveis, podem ocorrer rápida ou lentamente de acordo com cada empresa, cadeia agroindustrial, ambiente ou pessoas.

Segundo LEWIN (1984) a implantação de uma mudança ocorre em três etapas:

1. Descongelamento, isto é, o degelo dos padrões de comportamento estabelecidos;
2. A mudança, isto é, a transição em direção a novos padrões;
3. O recongelamento, isto é, o estabelecimento de novos padrões.

A primeira etapa exige uma situação incômoda, visto que, é necessário um determinado grau de ansiedade e insatisfação para que a etapa se concretize, pois para aprender é preciso que exista um desconforto com a situação existente que impulsionará a procura de novas informações.

Na segunda etapa é importante o papel do líder ou condutor do processo de mudança para que a mesma se realize.

Na terceira etapa pela própria experiência se estabelecem os novos padrões, sejam eles de conduta, pensamento, conhecimento ou culturais. Geralmente, nesta etapa, ocorre a elevação da auto-estima das pessoas que experimentam a mudança.

MOTTA (1997) afirma que o processo de mudança pode ser proativo ou reativo e pode se dar de forma coercitiva, top down ou de forma reeducativa. O importante é que se entenda o tipo de mudança e sua forma para que se possa ter uma atuação mais adequada. O autor considera tão necessária a mudança quanto o estudo da resistência à mesma. Ele ainda afirma que a resistência era um fator natural e desconsiderado nos processo de gestão e mudança, pelo fato de que mudar não era um fator ligado à sobrevivência da empresa; o que hoje é fundamental no ambiente competitivo e mutável em que se vive.

ARGYRIS (1992) considera as resistências às mudanças como rotinas organizacionais defensivas, que dificultam ou impedem a mudança e a aprendizagem. Afirma ainda que as rotinas organizacionais são erros que podem provocar alto custo organizacional.

SCHMITT (1996) afirma que “a introdução de mudanças em uma empresa é sempre um processo difícil, pois, inicialmente, elas são tidas como uma ameaça à segurança dos valores, do status, das hierarquias, e até do próprio emprego”. SCHMITT (1996) relaciona algumas resistências manifestadas à propostas de mudanças nas organizações, que são apresentadas a seguir:

- Já experimentamos antes.
- No nosso caso não vai dar certo.
- Os riscos intangíveis são muito altos.
- Não estamos preparados.
- Na teoria funciona, porém...
- Fulano não vai aprovar.
- Esta idéia é para longo prazo, queremos resultados já.

- Essa idéia é muito de curto prazo, precisamos olhar mais para a frente.
- Já somos melhores do que outros departamentos.
- É complicado demais.
- Vai contra nossas políticas.
- Se a idéia fosse boa, já a teríamos experimentado.
- Para que serve economizar meia pessoa?
- Com o chefe atual não faz sentido.
- Meus usuários não irão aceitar.
- Esta idéia deveria ser experimentada antes em outros departamentos.
- Nunca foi feito.
- Sempre fizemos assim.
- Está fora do meu controle.
- O que sabe o grupo de trabalho sobre a minha unidade?
- Demoraríamos pelo menos cinco anos.
- Os auditores não vão gostar.

De acordo com CARAVANTES & BRETAS PEREIRA (1981) apud BRETAS PEREIRA & FONSECA (1997) a aprendizagem pode ser definida como “o processo de aquisição da capacidade de se usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica, produzindo uma mudança relativamente permanente no comportamento”.

Quadro 2.2 – Semelhança entre os processos de decisão, mudança e aprendizagem.

DECISÃO	MUDANÇA	APRENDIZAGEM
Percepção do problema	Percepção da necessidade de mudança	Percepção do problema
Análise do problema Consciência	Mudança de atitude Consciência	Aquisição de conhecimento (relacionamento com a experiência passada) Consciência
Momento decisório Ação	Mudança de comportamento Ação	Uso de conhecimento Ação
Vivências das conseqüências da decisão (avaliação das conseqüências e identificações das necessidades de adaptação ou reciclagem da decisão)	Cristalização e institucionalização da mudança ("reconhecimento das novas crenças e hábitos)	Modificação estável no comportamento (estabilização do aprendido)

Fonte: BRETAS PEREIRA & FONSECA (1997).

BRETAS PEREIRA & FONSECA (1997) apresentam o Quadro 2.2 para realçar a semelhança entre os processos de decisão, mudança e aprendizagem.

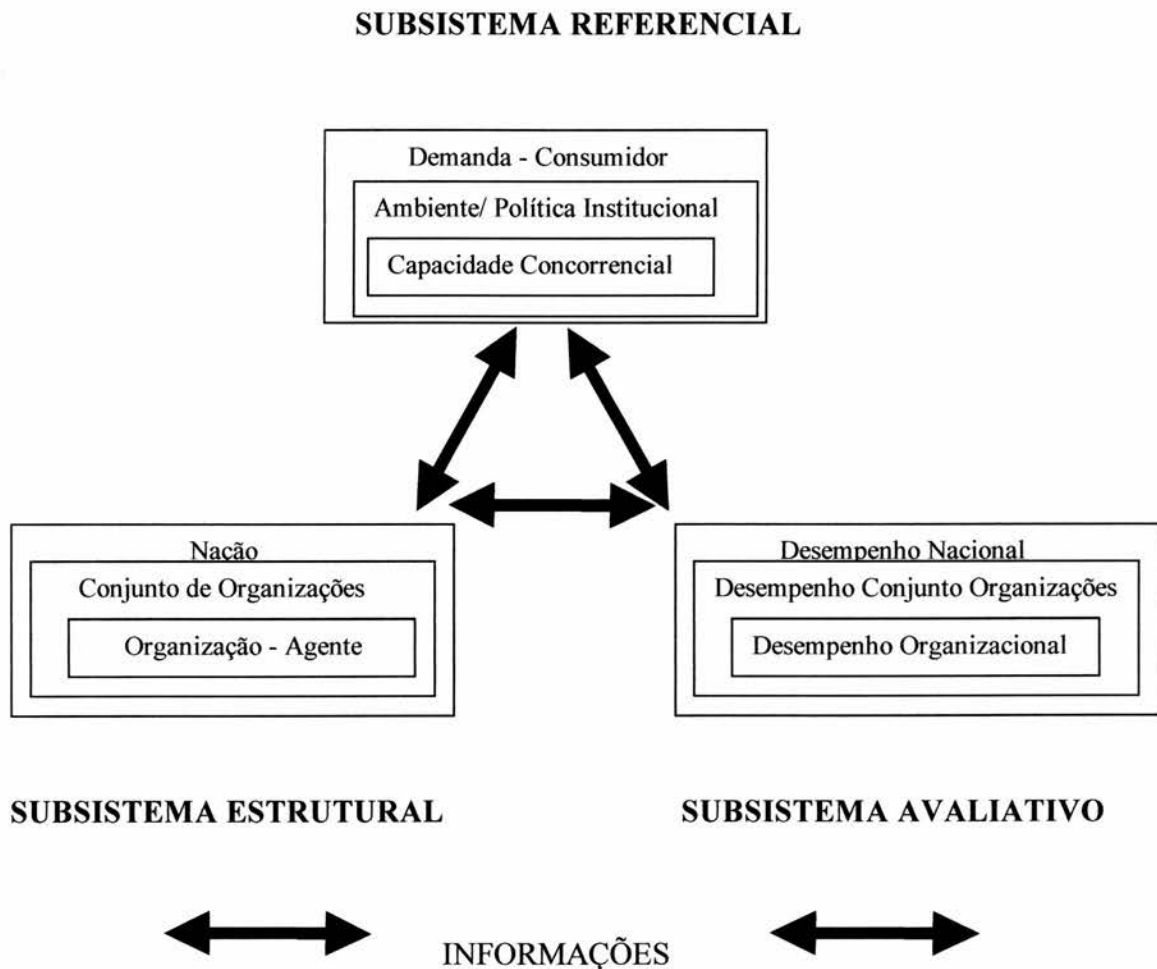
É importante que se conheça as manifestações de resistência para melhor estruturar as nossas ações e estabelecer um curso adequado para a mudança, possibilitando a realização da aprendizagem de maneira efetiva. É necessário evoluir no tempo decidir pela implementação de mudanças produtivas, buscar novos conhecimentos, aprendizagens capazes de dar sustentação às empresas e aos atores.

Compreendendo o processo de mudança e as aprendizagens que vão ocorrendo é importante a utilização de um modelo capaz de propiciar a melhor visualização e análise do contexto em estudo. Tal visualização é bem desenvolvida quando fazemos o uso do SIAN – Sistema Integrado Agronegocial (PEDROZO et alii, 1999), conforme Figura 3.1.

Figura 3.1- Esquema Representativo do SIAN

MODELO SISTÊMICO INTEGRADO AGRONEGOCIAL

“MICRO-MESO-MACRO-ANALÍTICO”



Fonte: PEDROZO, FENSTERSEIFER, PADULA, WAQUIL & NETTO (1999 A; 1999 B).

Utilizou-se o modelo SIAN (PEDROZO et alii, 1999) como fio condutor para realização deste trabalho, pelo mesmo oferecer uma riqueza de análise, fundamentada numa visão interdisciplinar, abrindo a via do pluralismo metodológico que contribuiu

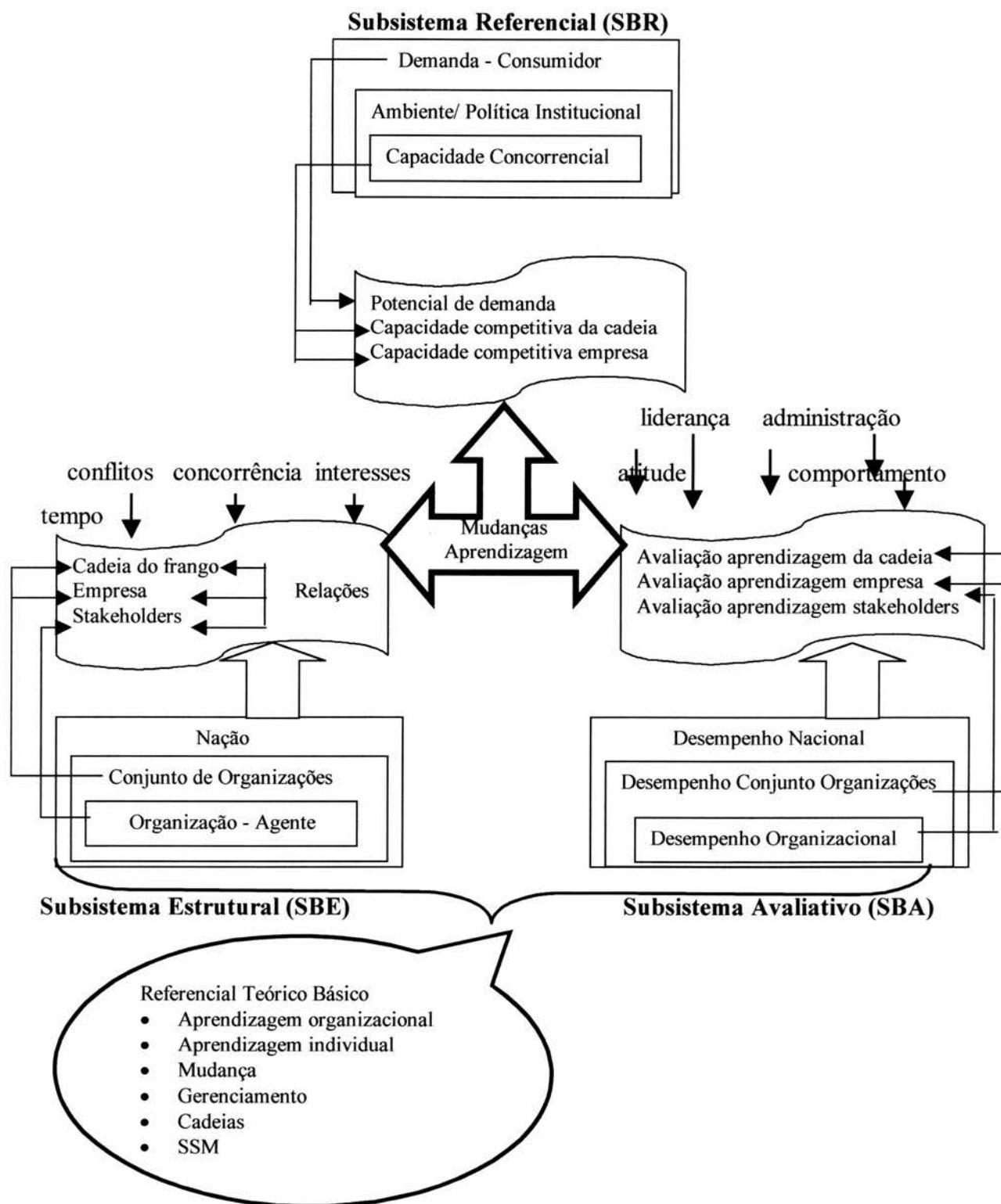
de maneira significativa para análise do processo de desenvolvimento da aprendizagem proposto.

De acordo com o modelo SIAN, quando necessário, podem ser buscadas referências diversas para o estudo pretendido. No estudo pretendido utilizou-se isso para aprendizagem organizacional e individual, o gerenciamento organizacional e as cadeias agroindustriais. Posteriormente foi realizada análise da contribuição de cada referencial para o desenvolvimento da dissertação, permitindo finalmente obter o diagnóstico da aprendizagem na cadeia agroindustrial do frango e nas empresas componentes da mesma. Utilizando o modelo SIAN pode-se realizar um excelente momento de aprendizagem.

Ao realizar o presente estudo, utiliza-se novos conhecimentos e, com certeza, realiza-se uma série de mudanças internas que podem contribuir para a estruturação de novos modelos acadêmicos e empresariais. Foi oportuna a utilização do modelo SIAN, pois possibilitou a avaliação das teorias existentes, a ligação das mesmas com a realidade vivida pelas empresas que subsidiaram o estudo, fornecendo dados do seu funcionamento e certamente os resultados foram mais frutíferos.

Como é definido no Sistema Integrado Agronegocial (SIAN) foram considerados os três subsistemas principais: o referencial, o estrutural e o avaliativo (Figura 3.1), que evoluiu para a representação “Mapa de Resultados” (Figura 3.2), que serve como guia para o presente estudo. No subsistema referencial foi observado o potencial de demanda, a capacidade competitiva da cadeia agroindustrial e da empresa (Figura 3.2). No subsistema estrutural buscou-se o entendimento da cadeia agroindustrial do frango, das empresas e dos stakeholders (Figura 3.2). Em relação ao subsistema avaliativo fez-se a avaliação da aprendizagem na cadeia agroindustrial, empresas e stakeholders (Figura 3.2). Considerou-se os três subsistemas interligados, sendo que as análises foram desenvolvidas com base na visão interdisciplinar considerando as estruturas já existentes na cadeia agroindustrial e empresas, buscado avaliar as mudanças e aprendizagens resultantes da própria cadeia agroindustrial, empresas e o meio em que estão inseridas bem como, o impacto da aprendizagem destas no mercado.

Figura 3.2 – Mapa de Resultados – Guia de Pesquisa



Ao realizar as análises considerou-se os conflitos, concorrência e interesses que interferem diretamente no subsistema estrutural, e as atitudes, administração, comportamentos, tempo e liderança que interferem diretamente no subsistema avaliativo (Figura 3.2).

Objetivando uma análise bem fundamentada utilizou-se o seguinte referencial teórico: aprendizagem organizacional, aprendizagem individual, mudança, gerenciamento, cadeias e metodologia de sistemas *soft*.

3. METODOLOGIA

Inicialmente foi realizado um estudo exploratório seguido de um estudo de caso. O estudo exploratório foi importante por permitir uma melhor visão da cadeia agroindustrial empresas pesquisadas. Foram feitas análises qualitativa e quantitativa, mas com predominância da primeira pela própria característica do estudo, que é de natureza construtiva. O estudo foi construído e adaptado durante seu decorrer.

Foi utilizada a Metodologia de Sistema *Soft* (SSM) que segundo PIDD (1998) é uma abordagem cíclica do tipo ciclo de aprendizagem de KOLB (1983). Ao utilizar a SSM deve haver o entendimento de que ela é realizada a partir de dois domínios: pensamento sistêmico e o mundo real. O analista ao percorrer as etapas usa conceitos sistêmicos para tentar entender o que está ocorrendo no mundo real. Estas etapas são as seguintes:

- Situação problemática: não estruturada;
- Situação problemática: expressa;
- Definições - chave de sistemas relevantes;
- Modelos conceituais: conceito formal de sistema e outras idéias;
- Comparação dos modelos conceituais e a situação problemática expressas;
- Mudanças possíveis desejadas;
- Ações para melhorar a situação problemática.

A SSM permite uma análise mais fundamentada para a obtenção do diagnóstico e visualização de possíveis mudanças na empresa. Uma das formas de representações utilizadas na SSM é a Figura Rica.

A Figura Rica busca representar os principais participantes do trabalho, seus interesses e interações. Segundo PIDD (1998), inclui-se informações que poderiam ser reconhecidas como *soft* (atitudes, regras e suposições das pessoas) bem como, dados *hard* ou técnicos (dados numéricos e detalhes de sistemas de computador).

O estudo foi decomposto em duas etapas distintas, com a utilização de metodologias específicas para cada uma, como é apresentado no quadro a seguir.

Quadro 3.1- Especificação Metodológica

Etapas	Fases	Objeto	Referencial teórico	Produto	Instrumento	Fonte de dados
<u>Estudo Exploratório</u>	Elaboração do roteiro de entrevista	Cadeia Agroindustrial do	Metodologia Científica	Roteiro de entrevista (Anexo I)	-	Referencial bibliográfico e pesquisador
	Levantamento de dados primários e secundários	frango e empresas Cadeia Agroindustrial do frango e	Cadeia, Gerenciamento, Cultura, Mudança e Aprendizagem	Dados sobre cadeia e empresas	Documentos; Entrevistas; Questionário.	Entidades de classe; Universidade; Empresas.
	Análise	Cadeia do frango e empresas	Cadeia Gerenciamento SIAN	Caracterização da cadeia e empresas	Quadro de referências	Documentos; Entrevistas; Questionário.
<u>Estudo de Caso</u>	Elaboração do roteiro de entrevista	Empresa Perdigão – Cadeia do frango	Metodologia Científica	Roteiro de entrevista (Anexo II)	-	Referencial bibliográfico e pesquisador
	Levantamento de dados primários e secundários	Empresa Perdigão – Cadeia do frango	Aprendizagem; Cadeia; Gerenciamento	Dados sobre aprendizagem	Documentos; Entrevistas; Questionários	Empresas; Associações
	Análise	Empresa Perdigão – Cadeia do frango	Aprendizagem; Cadeia; Gerenciamento SIAN	Representação da aprendizagem	SSM; Figura Rica; Quadro	Documentos; Entrevistas; Questionário

Estudo exploratório

No primeiro momento foi importante o estudo exploratório para se obter um maior conhecimento sobre a estruturação e funcionamento da cadeia agroindustrial do frango no estado de Goiás. Como afirma MATTAR (1993), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Como se faz necessário um maior conhecimento sobre a estrutura e funcionamento da cadeia agroindustrial estudada, tornou-se fundamental a realização do estudo exploratório.

O estudo foi desenvolvido com foco maior na abordagem qualitativa pelo fato de estar se buscando entender o funcionamento da cadeia agroindustrial e empresas, o que por sua vez não exclui dados quantitativos. Estes também foram utilizados para consolidar as análises e subsidiar a estruturação da caracterização da cadeia agroindustrial e empresas.

Objetivando o melhor desenvolvimento do estudo exploratório foi efetivada a 1ª etapa do momento Pesquisa Exploratória – elaboração do roteiro de entrevista, apresentada no Quadro 1, possibilitando o desencadear do levantamento de dados mais seguro e consistente.

Os levantamentos foram realizados (como definido no projeto) em fontes secundárias (documentos de empresas, entidades de classes, universidades, internet) ligadas à área em estudo e em fontes primárias, através de entrevistas semi-estruturadas (perguntas abertas), ver Anexo I. As entrevistas foram realizadas com atores das empresas que forneceram as informações necessárias (proprietários, funcionários, terceirizados ou assistentes técnicos). A pesquisa, como foi definido do projeto, foi realizada em 10 empresas participantes dos diferentes elos (produção, industrialização e comercialização) sendo as mesmas de diferentes portes.

Foram utilizados (como definido no projeto) os procedimentos de: entrevista, questionário, pesquisa documental e observações.

- **Entrevistas semi-estruturadas (perguntas abertas):** foi o principal instrumento de coleta de dados e não houve em momento algum resistência por parte dos

entrevistados. As entrevistas ocorriam com uma ou mais pessoas dependendo da disponibilidade das pessoas da empresa e condições de fornecimento de informações. No Anexo I onde são apresentadas as entrevistas realizadas foram identificadas as pessoas que estiveram presente durante toda entrevista e visita pelas instalações das empresas pesquisadas. As entrevistas tiveram a duração de três meses em função da disponibilidade de dia e horário de cada empresa. A duração foi bem variável, sendo a mínima de 1 hora e máxima de 6 horas. A variação da duração das entrevista está associada à forma de realização da entrevista escolhida pela empresa e ao porte da empresa. Algumas optaram pela entrevista em escritório para posterior visita às instalações e outras preferiram realizar a entrevista enquanto apresentavam as instalações e documentos da empresa. A entrevista foi realizada em 9 das 10 empresas pesquisadas.

- **Pesquisa documental:** a pesquisa documental consistiu em conhecer os documentos ou registros da empresa e coletar dados a partir dos mesmos. A pesquisa documental foi realizada nas empresas que se disponibilizavam, espontaneamente, a apresentá-los. O que ajudou muito, mas não foi condição básica para a pesquisa. Esta foi realizada em 3 das 10 empresas pesquisadas.
- **Observações:** foram realizadas no mesmo período das entrevistas e muito auxiliou na coleta de dados e melhor orientação do entrevistado. Observou-se a empresa como um todo, o que permitiu alcançar uma compreensão melhor da cadeia agroindustrial do frango. As observações foram realizadas em 9 das 10 empresas pesquisadas.
- **Questionário:** foi utilizado como planejado, ou seja, em empresas que não fosse possível realizar a entrevista. Foi necessário o uso do questionário em apenas 1 das 10 empresas pesquisadas. O contato inicial foi feito por telefone por indicação de outra empresa e optou-se por aplicar o questionário pelo fato da empresa ter sido considerada por outros empresários e membros da Associação dos Avicultores do Estado de Goiás como uma boa fonte de pesquisa. Foi enviado o questionário para o proprietário da empresa que respondeu a todas as perguntas e enviou por fax. Ao realizar a leitura do questionário respondido constatou-se a consistência e importância

das respostas para o estudo e em momento posterior alguns dados foram verificados através de contato telefônico.

Aliado às entrevistas , pesquisa documental, observações e questionários nas 10 empresas foram realizadas pesquisas em seminários, simpósios e outros encontros que tratavam da cadeia agroindustrial do frango no 1º e 2º semestres de 2000 em Goiás.

TRIPODI (1975) afirma que, no estudo exploratório o investigador deve ir além de descrições quantitativas e/ou qualitativas tentando “conceitualizar” as interrelações entre os fenômenos observados. O investigador deve dispor suas observações num quadro de referência teórico ou hipotético. Considerando relevante a orientação apresentada pelo autor, foram elaborados quadros de referência capazes de subsidiarem os momentos seguintes.

Estudo de caso.

No segundo momento, foi realizado um estudo de caso na cadeia agroindustrial de frango tendo como foco a empresa Perdigão, instalada em Rio Verde – interior do estado de Goiás.

Segundo ROESCH em curso realizado na UFRGS, o “estudo de caso” tem o propósito de descrever/explorar situações ou fenômenos e são baseados em dados reais.

YIN (1994) considera que o “estudo de caso” deve ser utilizado quando se procura responder “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem e quando não é necessário o controle sobre o comportamento dos eventos.

Para a coleta de dados foram utilizados os procedimentos de entrevista, questionário, pesquisa documental e observações, especificados a seguir:

- Entrevistas: foram realizadas durante visita à empresa e contato telefônico a partir de perguntas abertas que possibilitaram ao entrevistado uma maior liberdade para fazer suas colocações. A forma de entrevista citada possibilitou uma coleta de dados bem abrangente, pois o entrevistado no seu relato mais aberto repassava informações adicionais que muito contribuíram para o entendimento do processo de integração implementado pela empresa.

- Pesquisa documental: esta foi desenvolvida a partir de documentos apresentados pela empresa durante entrevista, bem como de pesquisas em jornal de circulação local.
- Observações: foram realizadas durante visita à empresa integradora e em seus integrados. Pode-se observar o comportamento dos colaboradores, a estrutura física da empresa e unidades produtoras e o funcionamento do processo produtivo rural. As observações possibilitaram uma ampliação da visão do sistema de integração utilizado.
- O questionário foi utilizado apenas como forma de contato inicial para que a empresa avaliasse a possibilidade de realização da pesquisa. Ou seja, foi utilizado como instrumento de contato e avaliação pela empresa onde foi realizada a pesquisa para a abertura de canal de contato para realização da visita e entrevista.

Os instrumentos de pesquisa citados viabilizaram as análises e posterior representação da aprendizagem na empresa e cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

O levantamento de dados ocorreu com representantes dos *stakeholders* (gerentes, supervisores ou pessoas indicadas pelas empresas pesquisadas), considerando as diferentes áreas da empresa em estudo (compras, produção, recursos humanos, financeira, vendas) bem como, em empresas componentes dos demais elos da cadeia agroindustrial do frango que possam subsidiar o estudo de caso.

A aprendizagem por si só é complexa por estar relacionada a *stakeholders* diferentes que vivenciam, em momentos diversos, situações que precisam ser consideradas em cada instante, separadamente. Assim como FLOOD (1987), neste estudo considera-se importante a visão da complexidade e o uso da Metodologia de Sistemas *Soft* para diagnosticar uma situação complexa. A SSM permite captar a complexidade do processo de aprendizagem, para posteriormente, chegar a um ponto de melhor entendimento da realidade, podendo assim ter uma visão mais adequada do tema em estudo.

Ao final a Figura Rica apresentará as conclusões do estudo de caso especificando a devida representação da aprendizagem na cadeia agroindustrial do frango

Fundamentada nos instrumentos de pesquisa citados anteriormente foram realizadas as análises e posterior caracterização da cadeia agroindustrial do frango.

Para melhor desenvolvimento do estudo optou-se, como programado, por realizar a classificação das empresas pesquisadas quanto ao porte, em seguida apresentar um esboço da cadeia agroindustrial do frango para num 3º momento, subsidiado nos dados levantados, caracterizar a cadeia agroindustrial expondo dados quantitativos e qualitativos, apresentando uma descrição e um “Quadro de Referências” e finalmente expor as conclusões dos estudo.

6- ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL ESTUDADA (ESTUDO EXPLORATÓRIO)

Como foi citado no item metodologia, a pesquisa exploratória foi necessária para que se conhecesse melhor a estrutura e funcionamento da cadeia agroindustrial do frango no estado de Goiás, bem como das empresas participantes da mesma. Além disso o estudo exploratório possibilitou o melhor entendimento do mercado e das opções de funcionamento da cadeia agroindustrial.

A escolha das empresas participantes do processo de caracterização da cadeia agroindustrial foi considerando a importância de conhecer a realidade de empresas de diferentes elos da cadeia agroindustrial, diferentes portes, empresas participantes de cadeias agroindustriais convencionais e cadeias agroindustriais integradas. Tal escolha foi definida entendendo que desta forma poderia obter uma caracterização da cadeia agroindustrial que melhor pudesse representá-la.

Tendo realizado a pesquisa em empresas participantes dos diferentes elos, sendo algumas de pequeno porte, outras de médio porte e ainda outras de grande porte pode-se obter as mais diversas visões e estruturas possíveis. Pode-se, ainda, constatar os diferentes paradigmas de empresas participantes de cadeias agroindustriais convencionais em relação às participantes de cadeias agroindustriais integradas.

6.1. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A pesquisa foi desenvolvida em 10 empresas, sendo:

- 4 do elo avicultor;
- 3 do elo indústria/abatedouro;
- 1 do elo ração;
- 2 do elo comercialização.

Para o melhor desenvolvimento do estudo foi importante a realização da pesquisa em empresas participantes dos diversos elos e de diferentes portes (micro, pequeno,

médio e grande). Isso possibilitou a obtenção de visões mais diversas e um melhor entendimento da cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

Após o levantamento foi realizada a classificação das empresas quanto ao porte (Quadro 4.2) e quanto ao elo e atividade desenvolvida (Quadro 4.3). Posteriormente foi realizada a caracterização da cadeia agroindustrial do frango (Figura 4.1).

Quadro 4.1 – Critérios para classificação das empresas quanto ao porte (micro, pequena, média e grande)

CRITÉRIO PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL	N.º DE FUNCIONÁRIOS		
		COMÉRCIO	INDÚSTRIA	SERVIÇO
MICRO	Até R\$ 244.000,00	ATÉ 09	ATÉ 19	ATÉ 09
PEQUENA	De R\$ 244.000,00 até R\$ 1.200.000,00	De 10 até 49	De 20 até 99	De 10 até 49
MÉDIA	De R\$1.200.000,00 até R\$ 12.000.000,00	De 50 até 250	De 100 até 500	De 50 até 250
GRANDE	Acima de R\$ 12.000.000,00	Acima de 250	Acima de 500	Acima de 250

Fonte: SEBRAE - GO

A classificação das empresas quanto ao porte foi realizada com base em dados do SEBRAE – Go que são apresentados no Quadro 4.1 – Classificação de empresas quanto ao porte.

Como o Quadro 4.2 está apresentando as empresas pesquisadas quanto ao porte estão assim distribuídas: 3 são micro-empresas, 2 de pequeno porte, 3 de médio porte e 2 de grande porte. Para a classificação quanto ao porte foi considerado:

- Número de funcionários;
- Faturamento bruto anual.

Considerados com mostra o Quadro 4.1 coletado no SEBRAE - Go.

Quadro 4.2 – Classificação das Empresas quanto ao Porte.

PORTE	MICRO	PEQUENO	MÉDIO	GRANDE
EMPRESAS				
Nutrial	X			
Frangoiano			X	
Estância Granjaú	X			
Fazenda Estrela		X		
Zé Colméia		X		
Carpa Avícola	X			
Carrefour				X
Perdigão				X
Fábrica de Ração São Salvador			X	
Super Frango			X	

O que pode ser observado é que a cadeia agroindustrial do frango como outros tipos de cadeia é formada por empresas dos mais diferentes portes. Sendo assim, ao considerar a aprendizagem na cadeia deverá verificar as condições físicas e financeiras que poderão vir a influenciar a mesma.

A partir dos dados coletados nas 10 empresas pesquisadas, levantamentos na Associação Goiana de Avicultores, levantamentos no IV Simpósio Goiano de Avicultura (realizado em Goiânia de 26 a 28 de abril de 2000) e em coleta de dados em Seminários

sobre Agronegócios realizados no início do 2º semestre de 2000 em Goiânia foi possível elaborar o Quadro 4.3.

Quadro 4.3 – Empresas – Elos e Atividades

EMPRESAS	ELOS DA CADEIA AGROINDUSTRIAL	FASES GENÉRICAS DO PROCESSO	ATIVIDADES
1- Nutrial	Avicultor	Produção	Produzir aves para abate
2- Frangoiano	Industrialização	Transformação	Realizar abate do frango e industrializá-lo (agrega valor)
3- Estância Granjaú	Avicultor	Produção	Produzir aves para abate
4- Fazenda Estrela	Avicultor	Produção	Produzir aves para abate
5- Zé Colmeia	Comercialização	Distribuição	Vender e servir frango e produtos derivados.
6- Carpa Avícola	Avicultor	Produção	Produzir aves para abate
7- Carrefour	Comercialização	Distribuição	Vender frango e produtos derivados
8- Perdígão	Industrialização	Transformação	Realizar abate do frango e industrializá-lo (agrega valor)
9- Fábrica de Ração São Salvador	Insumos	Produção	Produzir ração para frango
10- Super Frango	Industrialização	Transformação	Realizar abate do frango e industrializá-lo (agrega valor)

Como pode ser observado no Quadro 4.3, as empresas pesquisadas estão divididas entre as fases produção, transformação e distribuição. Estas empresas, como pode também ser observado no quadro referido, estão distribuídas nos elos:

- Insumos: rações, incubatório – matrizes, medicamentos.
- Avicultor: avicultura.

- Industrial: indústria – abatedouro.
- Comercial: comércio.

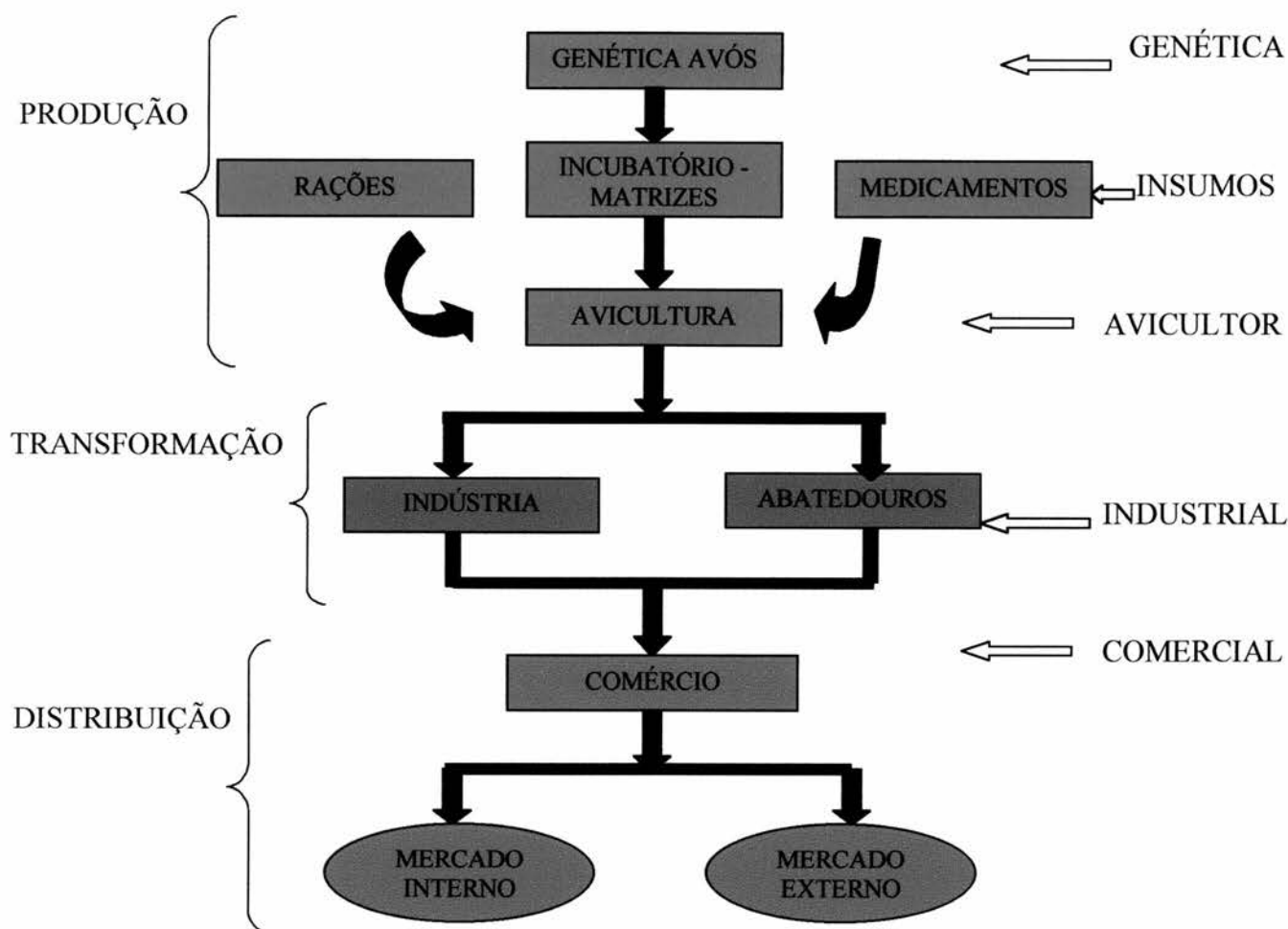
A Figura 4.1 foi elaborada para permitir uma melhor visualização e, conseqüente, compreensão da cadeia agroindustrial do frango.

Na cadeia agroindustrial do frango há os elos genética, insumos, produção rural, industrialização e comercialização. Ao realizar a pesquisa pode-se constatar que em Goiás há empresas componentes dos diversos elos da cadeia agroindustrial do frango, com exceção do elo genética. As empresas do estado de Goiás buscam empresas de Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina para fornecimento de insumos do elo genética para incubatório. O esquema representativo da cadeia agroindustrial do frango (Figura 4.1), apresenta os elos da cadeia do frango desde produtores de insumos até o consumidor que pode ser do mercado externo ou interno. As partes da figura que estão em azul representam a produção, as em vinho a transformação e as em verde a distribuição. Das 10 empresas pesquisadas:

- 5 são produtoras, sendo 1 de ração para frango e 4 produtoras de frango.
- 3 transformadoras, sendo as mesmas indústrias abatedouras.
- 2 distribuidoras, sendo uma empresa supermercadista e a outra restaurante/pizzaria.

Todas as empresas pesquisadas de todos os elos, nesta fase, apontaram que a tendência da cadeia é haver um processo produtivo e de transformação baseado no “Sistema de Integração”. Tal fato se deve à necessidade de unir esforços para tornar o produto mais barato e competitivo. As empresas distribuidoras pesquisadas não trabalham no sistema de integração, mas das 8 restantes, 6 fazem parte de sistema de integração e afirmam que é muito funcional e bom para ambas as partes.

Figura 4.1. Caracterização da Cadeia Agroindustrial do Frango



Quando as empresas avaliam o “Sistema de Integração” como funcional é pelo fato de ser desenvolvido de uma forma bem dinâmica, sem excesso burocrático. A comunicação é eficiente. Se um integrado necessita de algum insumo, este é prontamente atendido. Existe um sistema de produção pré-definido e o produtor recebe toda assistência necessária no momento certo.

As empresas participantes do “Sistema de Integração” consideram o mesmo bom para ambas as partes, pois entendem que para o produtor é muito importante ter a garantia da colocação de seu produto no mercado o que fica garantido quando da definição da quantidade a ser produzida. Enquanto que para o integrador (nos casos pesquisados-

abatedouros) é bom pelo fato de se ter a garantia da qualidade do produto e da disponibilidade da produção na quantidade e tempo necessários para a industrialização e comercialização.

Em todas as das empresas pesquisadas pode-se constatar que a cadeia já está num avançado processo de organização e que tende a se organizar cada vez mais. O exemplo disso é o próprio “Sistema de Integração” do qual algumas fazem parte. Para estabelecer o processo citado é necessário haver o mínimo de organização com definição clara de responsabilidades para se produzir na qualidade e quantidade previamente determinada. Mesmo as empresas que trabalham no “Sistema Convencional” já realizam as atividades de maneira sistematizada com definição prévia de atividades, qualidade e quantidade; participam de vários eventos, realizam vários estudos e estabelecem formas diferenciadas de melhor funcionamento e organização do processo produtivo. Em todas as empresas pesquisadas foi constatado a redução de desperdício a partir de estabelecimento de processo mais econômicos, redução de tempo de produção, melhor preparação das pessoas e melhor aproveitamento dos insumos utilizados. Além disso afirmam que é uma cadeia que já provou que dá certo. Conquistou um espaço no mercado, mas precisa evoluir mais.

De acordo com pesquisa realizada nas 10 empresas, dados apresentados no questionário no Anexo I e Quadro 4.4, pode-se caracterizar a cadeia agroindustrial do frango como uma cadeia que já vem sendo estudada e estruturada, mas que ainda necessita de continuidade nos estudos e aperfeiçoamento.

As pessoas participantes da cadeia conseguem hoje compartilhar as visões de mercado, gerenciamento e tecnologia. Das 10 empresas pesquisadas, 4 afirmam que ocorre na cadeia agroindustrial como um todo e 6 acreditam que o compartilhamento ocorre somente entre os elos abatedouro/ indústria e avicultor. Há com os demais elos, mas de maneira mais informal e ocasional. Ao serem questionadas continuam afirmando que é muito importante este compartilhamento e que a tendência é que evolua mais, principalmente quando se tratar de “Sistema de Integração”.

A cooperação foi considerada peça fundamental para o sucesso da cadeia. As pessoas chegavam até a afirmar que a cooperação é a base do sistema de integração e sem a mesma o sistema estaria inviabilizado.

A maioria das empresas pesquisadas (8), afirma que há a cooperação entre os elos, sendo que considera que seja maior entre abatedouro/ indústria e avicultor.

Como pode ser constatado a cooperação torna-se fundamental para que as visões possam ser compartilhadas e vice-versa. Também é importante entender que tanto a cooperação quanto o compartilhamento de visões é requisito básico para a realização do “Sistema de Integração”.

As visões são diferentes tanto quando se fala de empresas quanto quando se fala de elos (visões de mercado, visões de mundo). Por isso, para que o “Sistema de Integração” torne-se viável é fundamental o compartilhamento de visões.

SIMON (1985) afirma que “as organizações administrativas são sistemas de comportamento cooperativo, onde se espera que os seus membros orientem seus comportamentos de acordo com certos fins que são considerados como objetivos da organização”. Considerando o objetivo da cadeia agroindustrial de implementar novas tecnologias e o “Sistema de Integração” a cooperação tem que ser bem aplicada, assim como o compartilhamento de visões.

São diversos os veículos de comunicação utilizados: pessoas, correio, rádio, telefone, fax, e internet. Sendo que a maior concentração está no telefone (9 empresas), fax (6 empresas) e correio (6 empresas). Acreditam que não há maiores dificuldades de comunicação.

Quanto ao intercâmbio e divulgação de novas tecnologias e gerenciamento a cadeia já se encontra bem desenvolvida (6 empresas). O desenvolvimento tecnológico ocorreu intensamente na cadeia e foi o fator determinante desta no mercado. E para que se tornasse realidade necessitou haver a implantação que só foi possível através do intercâmbio e divulgação. Grande parte (4) das empresas pesquisadas, acredita que há o intercâmbio e divulgação, mas que ainda precisa melhorar muito e que há a concentração em alguns elos como: abatedouro/ indústria e avicultor. Afirma ainda que no “Sistema de Integração” é bem maior e que a tendência é intensificar. As formas de intercâmbio e divulgação são bem variadas: treinamentos teóricos e práticos nas empresas, encontros, seminários, simpósios, palestras, cursos e reuniões de debates e envolve desde o nível operacional até o estratégico. Para que o “Sistema de Integração” ocorra é necessário que

haja troca de informações possibilitando novas idéias sobre formas variadas de funcionamento. Portanto, se não houver integração será difícil colocá-lo em funcionamento.

Quanto a acordos, transações e contratos as empresas trabalham com os mais diversos tipos. Variam de acordos mais informais aos formalizados e até registrados. Das empresas pesquisadas, 5 afirmam que com o elo distribuidor não há acordos formais até porque o que rege é o mercado, 9 das 10 empresas pesquisadas afirmam que na cadeia como um todo há contratos formais escritos e 6 afirmam que há também acordos verbais. Quando se trata de integração os contratos são formais, inclusive registrados em órgãos competentes. Estes contratos proporcionam uma maior segurança para os envolvidos.

A maioria das empresas pesquisadas (9) afirma que houve fusões, aquisições ou coligações de empresas na cadeia agroindustrial do frango. Ainda continua afirmando que a tendência é que ocorra outras fusões, aquisições e coligações e que várias empresas deverão ser eliminadas, permanecendo no mercado as mais competitivas.

Quando foi questionado sobre a existência de *feedback* na cadeia agroindustrial do frango, 6 das 10 empresas pesquisadas afirmaram que o mesmo existe em toda cadeia, mas com intensidade e características diferentes em função do elo, empresa e tipo de contrato ou relacionamento no mercado. Apenas 3 das empresas pesquisadas acreditam que existe um “real *feedback*”¹¹ somente entre integrados e integradores, e que o mesmo é fundamental para o sucesso do sistema de integração. Das empresas pesquisadas, 2 se posicionam especificamente em relação ao elo distribuidor afirmando que neste o *feedback* é um processo informal que acontece isoladamente e sem nenhum planejamento prévio. Mas há unanimidade quando se fala da importância da existência do *feedback* para possibilitar a melhoria dos processos de trabalho, qualificação de pessoal e produto.

Quanto à integração, 6 classificam como boa, 3 como ótima e 1 como dependendo da relação. Para estes últimos o “Sistema de Integração” permite uma maior integração enquanto que nos demais tipos de relações a integração é menos valorizada e desenvolvida. Ainda, com relação à integração, 3 das 10 empresas pesquisadas acreditam que no elo

¹¹ “Real *Feedback*” é a denominação dada pelos entrevistados quando consideram o feedback intencional, planejado e necessário para o desenvolvimento das atividades nas empresas e cadeia.

comercialização a integração é fraca e que a razão é a determinação da relação com o mercado. Todos afirmam que a integração contribuiu muito para o desenvolvimento da cadeia e que deverá ser melhor explorada para a continuidade do desenvolvimento.

As empresas que classificam a integração como boa afirmam que a integração foi “responsável” pelo estabelecimento do “Sistema de Integração”. Para estas empresas foi através da integração que pode-se compartilhar as visões de mercado, de gerenciamento e funcionamento da cadeia agroindustrial. Segundo as mesmas ao se integrarem os participantes da cadeia puderam conhecer melhor os pontos fortes e fracos da mesma e encontrar caminhos alternativos e mais seguros de eliminar ou pelo menos reduzir os pontos fracos e aproveitar a potencial a partir dos pontos fortes. Desta forma está sendo possível eliminar ou minimizar as ameaças e realizar o melhor aproveitamento das oportunidades existentes no mercado.

As dificuldades de negociação, para 7 das empresas pesquisadas, é inexistente. Consideram que há sim a necessidade de capacitação do pessoal e que mesmo o granjeiro necessita do pré-requisito alfabetização. As demais habilidades são alcançadas com treinamentos e orientações. Algumas empresas (3 da 10 pesquisadas) acreditam que no início, em Goiás, houveram algumas dificuldades por questões relacionadas à estrutura fundiária, acompanhamento mais direto do processo produtivo e qualidade do produto. Mas estas dificuldades foram resolvidas com negociações e adaptações nos tipos de estrutura e contratos. Foi um processo de aprendizagem para as empresas participantes. Conhecer as características culturais, entender e realizar as adaptações necessárias foi um desafio.

Segundo MOSCOVICI (1997), para que a mudança ocorra ou seja, novas aprendizagens aconteçam, há a passagem pelo desequilíbrio ou crise interna capaz de propiciar alteração de percepções, idéias, sentimentos, atitudes, comportamentos. Ainda afirma que, a mudança só ocorre quando posterior à esta fase há a decisão pela mudança com a conseqüente aprendizagem de novos padrões. Essa mudança não é necessariamente total, pode ser um processo de ajustamento e integração com o já existente. Como pode-se observar se há diferenças culturais ou de linguagem passar-se-á pelo desequilíbrio para propiciar a alteração de percepções, idéias, sentimentos, atitudes, comportamentos. Só

assim pode-se permitir as mudanças necessárias e conseqüente aprendizagem. É o que tem ocorrido na cadeia agroindustrial do frango.

Quando se fala em aprendizagem as empresas afirmam unanimemente que está sendo fundamental para o desenvolvimento das empresas e cadeia agroindustrial. Os *stakeholders* têm buscado o aprendizado constante e possibilitado o desenvolvimento da cadeia agroindustrial do frango. Para 8 das empresas pesquisadas a aprendizagem é desenvolvida através de treinamentos dos tipos teórico e prático, que são realizados por: proprietários, especialistas e pessoal da própria empresa que já são qualificados (os chamados multiplicadores). Grande parte das empresas pesquisadas (7) contam com a ajuda de técnicos para orientações necessárias, 3 buscam novas informações em eventos (cursos, palestras, seminários, simpósios, congressos e feiras). Em 2 das 10 empresas em estudo a aprendizagem é desenvolvida também através de visitas a outras empresas e 1 das empresas ainda afirma que há pesquisa em revistas, anais de eventos e manuais.

Como consideram que a aprendizagem é buscada constantemente, todas as empresas pesquisadas afirmam que há pessoal qualificado na cadeia e que este fato está diretamente relacionado ao desenvolvimento da cadeia nos últimos anos. Assim como a cooperação, o compartilhamento de visões, *feedback* e divulgação de novas tecnologias.

Segundo SENGE (1990) “as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”. O que o autor afirma pode ser observado tanto em relação às organizações como em relação à cadeia. E quando as pessoas entrevistadas foram questionadas foram unânimes em afirmar que a aprendizagem na cadeia está ocorrendo graças à aprendizagem individual, mas observam que para possibilitar a aprendizagem na cadeia é necessário integração, cooperação, compartilhamento de visões, *feedback* e entendimento da cultura e linguagem de cada organização para que se possa definir os rumos a serem tomados.

A implementação de novas tecnologias passa por um processo de aprendizagem individual, que desencadeia um processo de aprendizagem organizacional e na cadeia. O processo na cadeia agroindustrial do frango ocorre da seguinte forma:

- aprendizagem individual – o pesquisado realiza diversos estudos sobre novas tecnologias desencadeando um processo de aprendizagem individual. Ex.: tecnologia para obtenção de menor tempo de abate;
- aprendizagem organizacional – a partir das pesquisas realizadas o pesquisador orienta a implementação da mesma em empresas. Quando as pessoas desenvolvem a aprendizagem individual e aplicam na empresa e esta tecnologia passa a fazer parte do processo da empresa é realizada a aprendizagem organizacional. Ex.: após os estudos a implementação de tecnologia que possibilita o menor tempo de abate;
- aprendizagem em cadeia – quando a tecnologia é disseminada e aplicada na cadeia tornando parte da mesma ocorre a aprendizagem em cadeia. Ex.: aplicação em cadeia do menor tempo de produção.

Quando ao questionamento sobre o desenvolvimento tecnológico, 6 afirmam que estão atualizados, em pleno desenvolvimento, 1 das empresas classifica como bom, 1 como bastante tecnificado e 2 como muito bom e que ainda tende a melhorar. O desenvolvimento tecnológico está sendo positivo nos diversos elos da cadeia e é o responsável direto pelo progresso alcançado pela cadeia.

A grande maioria (9) das empresas pesquisadas, acredita que há produtores suficientes para abastecer a cadeia e que as barreiras já foram vencidas. Apenas 1 delas afirma que não há produtores suficientes.

Quando se fala em demanda 6 percebem que tem crescido, 1 empresa afirma que é boa, outra acredita que há superoferta e 2 afirmam que a demanda é variável.

Quanto ao retorno financeiro 3 das 10 empresas pesquisadas acreditam que há o necessário, outras 3 que é pequeno e necessita de escala, ainda outras 3 consideram baixo mas estável e 1 considera que alguns elos são mais prejudicados e que necessitam melhorar a produtividade. Esta acredita que o elo mais beneficiado seria o distribuidor e o mais prejudicado seria o avicultor.

Percebe-se que a cadeia tem crescido nos últimos anos, mas 6 das empresas pesquisadas acreditam que ainda há um grande potencial a ser explorado, 1 afirma que

ainda existe algum potencial e uma outra que o potencial está na dependência da agregação de valor ao produto. Para 1 das 10 empresas pesquisadas, alguns elos são mais prejudicados que outros.

Quando se fala em agregar valor ao produto volta-se a reafirmar a importância da cooperação, compartilhamento de visões, *feedback*, divulgação de novas tecnologias e aprendizagem, ou seja, fica claro a importância destes serem desenvolvidos conjuntamente para que a cadeia se torne cada vez mais competitiva.

Para 6 dos pesquisados, é necessário reduzir ICMS, 1 diz que os incentivos fiscais são praticamente inexistente, uma outra afirma que são bons e uma outra ainda afirma simplesmente que existe.

Ao pesquisar sobre os avanços tecnológicos observados na cadeia nos últimos 10 anos foram citados os seguintes: avanços genéticos (tempo de abate, qualidade dos pintinhos, outros), melhoria do manejo, biossegurança, seleção de ovos, qualidade do produto, aproveitamento do subproduto, redução do tempo de abate, automatização, qualificação de pessoal, melhoria na qualidade da ração, bem como nos tipos de ração, agregação de valor ao produto e estrutura dos galpões. Destes os que tiveram maior frequência foram:

- automatização – 6
- qualificação de pessoal – 6
- redução do tempo de abate – 5
- melhoria da qualidade e tipo de ração – 4
- melhoria do manejo - 2
- agregação de valor ao produto – 2
- aproveitamento do subproduto – 2
- qualidade do produto – 2

Tais dados vêm confirmar a importância dada à capacitação dos *stakeholders* na cadeia agroindustrial do frango em Goiás, tanto para gerar novas tecnologias quanto para implantá-las.

De acordo com os dados levantados nas empresas pesquisadas os desafios que a cadeia agroindustrial do frango enfrenta atualmente são:

Desafios	Número de empresas que apontaram tal desafio
concorrência interna	4
exportação	3
subsídios oferecidos em outros países	3
agregação de valor ao produto	2
melhoria genética – tempo de abate	2
redução de custos	2
organização da cadeia	1
grande quantidade de empresas	1
integração	1
retorno financeiro	1
eficiência em produção	1
Desafios	Número de empresas que apontaram tal desafio
mito da presença de hormônio	1
venda do produto final	1
lobby	1
qualidade do produto	1
sazonalidade	1
gestão	1
pressão dos supermercadistas	1

Com certeza alguns destes desafios já se fizeram presentes em outros momentos. Alguns foram resolvidos momentaneamente e com o crescimento do mercado voltaram a ser considerados desafios e outros foram apenas amenizados e agora o que resta é ter pessoal cada vez mais qualificados para que se possa eliminá-los e tornar possível a continuidade do desenvolvimento da cadeia.

Quando é solicitada uma avaliação do pessoal participante da cadeia 9 das empresas pesquisadas afirmam que está num nível bom, tendo sido buscado a capacitação constante sendo que 3 acreditam que ocorra mais nos elos avicultor e abatedouro/ indústria. Para 1 das empresas, o pessoal é tido como consciente do estágio de desenvolvimento e preparado para a continuidade. Quando considera o pessoal como estando em um nível bom é pelo fato de entender que ainda necessita de mais treinamento para capacitação, mas que com o nível de capacitação do pessoal as empresas podem produzir produtos e/ou serviços que satisfaçam os clientes e atendam o mercado.

A tecnologia foi considerada por 8 das empresas como bem desenvolvida e em evolução constante, enquanto 2 consideram que a evolução tecnológica se processa mais nos elos genética e avicultor. As evoluções quanto a tempo de abate, processo produtivo, novos equipamento que permitem controlar temperatura e ventilação, qualidade das matrizes e sistema de pega que possibilita que garantem maior qualidade do produto demonstram a evolução dos elos genética e avicultor.

A gestão é avaliada por 9 das empresas como tendo processado melhorias, mas que ainda é carente de desenvolvimento. Em todas os debates ocorridos no ano 2000, em Goiânia, pode-se perceber a preocupação das pessoas quanto à gestão, para que se possa reduzir custos e também conscientizar todos sobre a importância de constante desenvolvimento da aprendizagem. Hoje todos os elos estão direcionando esforços no sentido de garantir uma melhor administração dos recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros.

Quanto ao questionamento sobre a rentabilidade, 1 das empresas entende que o pessoal é consciente quanto a baixa rentabilidade do frango por unidade. Já 5 das empresas avaliam o ganho como pequeno e de alto risco, devendo haver o ganho por escala e apenas 1 percebe o distribuidor com poder sobre os demais elos.

Quanto ao lado humano na cadeia , 9 das empresas pesquisadas afirmam que é bem desenvolvido. Tal fato é evidenciado pelos investimentos em treinamentos, programas de qualidade, premiações por desempenho, melhorias em ambientes de trabalho e entendem que mesmo automatizando há a necessidade do homem para manter o processo em funcionamento. Apenas 1 das empresas acha que houve pouca melhora e que deve haver muito mais (foi levantado em uma empresa do elo distribuidor).

A opinião de 7 das 10 empresas pesquisadas é da opinião de que a cadeia agroindustrial estudada não oferece nenhum prejuízo já que o subproduto é aproveitado como adubo ou alimento para outros animais. Só há prejuízo quando o dejetos não é devidamente tratado (afirmou 1 da empresas).

Como benefícios foram apontados: geração de emprego (7 das 10 pesquisadas), melhor alimento/proteína (5 empresas), alimento barato (5 das 10 pesquisadas), dejetos – adubo solo (3 empresas), novos avanços genéticos (apenas 1da 10 empresas pesquisadas), manter produtor no campo (também apenas 1), balança comercial (afirmação de apenas uma), mercado externo (1 das 10 empresas) e desenvolvimento do país (apenas 1 das 10 empresas).

Como tendências da cadeia agroindustrial do frango para os próximos 5 anos obteve-se:

- exportação – 6 empresas
- continuidade ao desenvolvimento tecnológico – 6 empresas
- maior capacitação do pessoal – 5 empresas
- integração dos elos – 4 empresas
- agregação de valor ao produto – 4 empresas
- maior nicho de mercado – 4 empresas
- saída – fusão, compra de outras empresas - 2 empresas
- investimento em estruturas – 1 empresas
- aumento de produtividade – 1 empresas

- consolidação nacional – 1 empresas
- preservação do meio ambiente – 1 empresas
- automatização – 1 empresas
- estabilizar e migrar para Centro-Oeste – 1 empresas.

Foi elaborado o Quadro 4.4 para apresentar as características de todos os elos da cadeia agroindustrial do frango em Goiás quanto a:

- Compartilhamento de visões.
- Cooperação.
- Qualificação de pessoal.
- Existência de acordos formais.
- Feedback.
- Integração com os demais elos.

Em relação a cada uma das características é apresentado se está sendo desenvolvida, se é desenvolvida em apenas algumas situações ou se não é desenvolvida naquele elo.

O Quadro 4.4 contém dados que subsidiaram o trabalho de caracterização da cadeia agroindustrial do frango. Os dados foram coletados nas entrevistas, observações, pesquisa documental e questionário realizados com as 10 empresas pesquisadas.

Neste quadro são apresentados os elos da cadeia agroindustrial do frango:

- Genética;
- Insumos – fazem parte fornecedores de rações, matrizes, medicamentos ou outros;
- Avicultor;
- Indústria – onde é considerado a indústria e abatedouro;

- Comercial – no qual se processa toda a comercialização, seja para o mercado externo ou interno.

Quadro 4.4 Resumo das Características da Cadeia Agroindustrial do Frango em Goiás

ITENS ELOS	Visões			Cooperação			Qualificação			Acordos			Feedback			Integração		
	S	M	N	S	M	N	S	M	N	S	M	N	S	M	N	S	M	N
Genética		X			X		X					X		X			X	
Insumos		X			X		X				X			X			X	
Avicultor	X*			X*			X				X			X*			X*	
Industrial	X^			X^			X				X			X^			X^	
Comercial			X			X	X				X				X			X

LEGENDA: “S” – em desenvolvimento, “M” - é desenvolvido em algumas situações e “N” não é desenvolvido ou aplicado no elo.

* - Relacionado ao elo indústria.

^ - Relacionado ao elo avicultor.

O quadro mostra que a cadeia agroindustrial do frango no estado de Goiás está em desenvolvimento, apesar de não ser de maneira uniforme. Os elos avicultor e industrial são os que têm maior consciência da necessidade de um “Sistema de Integração e que se empenham para alcançar o seu desenvolvimento. Estes têm buscado compartilhar visões, desenvolver a cooperação e qualificação de pessoal e estão em um estágio mais avançado quando se trata de parceria. Já realizam algum tipo de acordo, desenvolvem a integração e utilizam o *feedback* como ferramenta para o desenvolvimento.

Os elos genética e insumos estão contribuindo também para o processo de integração, mas ainda têm um menor desenvolvimento quanto ao compartilhamento de visões e realização de acordos.

O elo comercial busca a qualificação do pessoal, mas ainda não trabalha o “Sistema de Integração” e não se preocupa, em relação aos demais elos, com o compartilhamento de visões, cooperação, *feedback* e integração. Quando estes ocorrem é de uma maneira mais informal ou casual.

Portanto, torna-se fato que o “Sistema de Integração” ainda não consegue atingir a cadeia como um todo.

6.2- COMENTÁRIOS GERAIS

Pode-se assim concluir que a cadeia agroindustrial do frango passou por vários processos de transformação necessitando constantemente e tendo realizado a capacitação dos *stakeholders*. O que teve um início, mas que não pode ter um fim. Deverá ser um processo constante. A necessidade de manter em processo constante de transformação ocorre devido o dinamismo do mercado e constante desenvolvimento dos clientes que levam à criação de novas necessidades e a concorrência existente no mercado.

Estes *stakeholders* estão possibilitando o desenvolvimento tecnológico, a melhoria de processos e redução de custos. A cadeia agroindustrial do frango atualmente encontra-se mais organizada e obteve resultados que possibilitaram o sucesso no mercado. A comunicação tem se tornado fundamental para a melhoria das empresas e cadeia agroindustrial.

A cooperação está possibilitando novos avanços e necessita ser praticada em todos os elos da cadeia.

O compartilhamento de visões vem ocorrendo e contribuindo para o desenvolvimento da cadeia, mas ainda é pouco. Muito há o que se fazer.

Percebe-se, fundamentado nas pesquisas realizadas, que há uma maior sintonia entre os elos avicultor e abatedouro/ indústria enquanto o elo distribuidor é visto como dificultador de todo o processo de integração. O elo distribuidor é regido pelo mercado.

Em vários momentos se depara com questões culturais e de linguagem, mas as empresas afirmam que são avaliadas e realizadas as adaptações necessárias para o melhor desenvolvimento.

Constantemente as empresas têm buscado o desenvolvimento da aprendizagem o que é conseguido através dos mais diversificados meios, sendo os mais importantes os treinamentos nas próprias empresas e orientação de técnicos.

A cadeia agorindustrial do frango tem experimentado aprendizagens variadas, tais como: novas formas de manejo, alimentação, estrutura de galpões, automatização e gestão. Mas isto é apenas o início. Se a cadeia agroindustrial do frango quer se tornar ainda mais competitiva deverá estar atenta aos novos avanços que podem ser incorporados.

Os desafios que hoje enfrenta não desaparecerão. Portanto, tornam-se necessários novos estudos, novas técnicas, novos avanços.

A cadeia agroindustrial do frango necessita ser adaptada para o “Sistema de Integração” que auxiliará o desenvolvimento dos elos e tornará a cadeia mais forte. Mas para haver a integração as empresas necessitam entender a importância do mesmo e em que contexto se desenvolvem. Faz-se necessário também empresas mais forte e estruturadas para encabeçar o processo.

Segundo MARTINS (2000) in AGA & UFG (2000) com uma das maiores áreas agricultáveis do mundo e clima favorável para a produção de grãos, o Brasil apresentou e apresenta um enorme potencial para a produção animal, a um custo competitivo. O que logicamente ocorre com a cadeia agroindustrial avícola. E considera a avicultura brasileira de frango como um dos exemplos mais notáveis de sucesso, tanto como produção como exportação. MARTINS continua apresentando a trajetória deste segmento como é mostrado a seguir:

- década de 60: surgimento das integrações no Sul do Brasil
- década de 70: início das exportações e introdução de novas tecnologias de congelamento
- década de 90: utilização da carne de frangos para produtos industrializados e tecnicamente mais sofisticados

Podemos assim perceber claramente o desenvolvimento da cadeia agroindustrial. Tal desenvolvimento necessita que as empresas estejam preparadas para o “Sistema de Integração”. Para sobreviver e expandir seu negócio MARTINS continua afirmando que o administrador ou proprietário tem que, continuamente, se informar, planejar, rever objetivos, estratégias e buscar alianças a fim de minimizar custos e maximizar receita. E ainda continua dizendo que apesar de ser óbvio este não é o caminho traçado por muitas empresas avícolas em nosso país.

As tendências como foram apresentadas solicitam que os *stakeholders* estejam atentos e preparados para novos desafios, novas mudanças.

Após o conhecimento e melhor compreensão sobre o funcionamento da cadeia agroindustrial do frango no estado de Goiás pode-se partir para o estudo de caso na empresa Perdigão – Rio Verde.

7- A CADEIA AGROINDUSTRIAL DO FRANGO E A APRENDIZAGEM: AGREGANDO O ESTUDO DE CASO.

Ao desenvolver o estudo de caso pode-se coletar dados da realidade para uma análise sobre demanda, competitividade, relações e aprendizagem. Os dados foram reunidos e as análises foram fundamentadas no modelo SIAN – Sistema Integrado Agronegocial (PEDROZO et alii, 1999) que permitiu a identificação do processo de aprendizagem no funcionamento da cadeia agroindustrial do frango em Goiás. Na Figura 5.1 procurou-se incorporar a realidade vivida pela cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

Baseado nos três subsistemas principais do SIAN: o referencial, o estrutural e o avaliativo foram coletados os dados sobre demanda, consumidores, ambiente institucional, capacidade concorrencial, estruturação da cadeia agroindustrial frango, desempenho nacional da mesma, desempenho das empresas componentes da cadeia agroindustrial do frango, mudanças de atitude e ocorrência de aprendizagens nas empresas e cadeia agroindustrial em estudo.

Com pode ser observado na Figura 5.1, considerando os subsistemas do SIAN, pode-se constatar o seguinte em relação ao:

- subsistema referencial - a demanda pelo produto frango existe e ainda possui capacidade de crescimento. Os consumidores necessitam do produto e a procura é cada vez maior. Quanto ao ambiente institucional, este é propício sendo isso percebido através do esforço de várias empresas e o apoio que o governo ter oferecido.
- Subsistema estrutural – nacionalmente existem várias cadeias agroindustriais estruturadas, o que é positivo pelo fato de haver maior divulgação do produto, mas por outro lado preocupante por serem mais concorrentes no mercado. A cadeia agroindustrial do frango ainda é pouco estruturada por problemas de comunicação e entendimento da importância de um trabalho conjunto. É certo que se comparada com outras cadeias agroindustriais ela é bem organizada,

mas muito ainda há que se fazer. Várias empresas estão começando a valorizar e a procurar o “Sistema de Integração” por compreenderem que o mesmo possibilita maior chance de sucesso.

- Subsistema avaliativo - o desempenho nacional da cadeia agroindustrial do frango é bastante significativo. A cadeia agroindustrial do frango tem tido um grande desenvolvimento se comparada à outras cadeias agroindustriais, como a bovina e a suína. Os avanços tecnológicos têm contribuído muito para o desenvolvimento da cadeia agroindustrial do frango, mesmo considerando que em alguns elos há carência do mesmo. Percebe-se que a melhoria de desempenho está relacionada com o compartilhamento de visões, cooperação, qualificação de pessoal, acordos, feedback e integração. As mudanças de atitude dos participantes da cadeia agroindustrial que buscam novas aprendizagens têm facilitado e possibilitado o desenvolvimento da cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

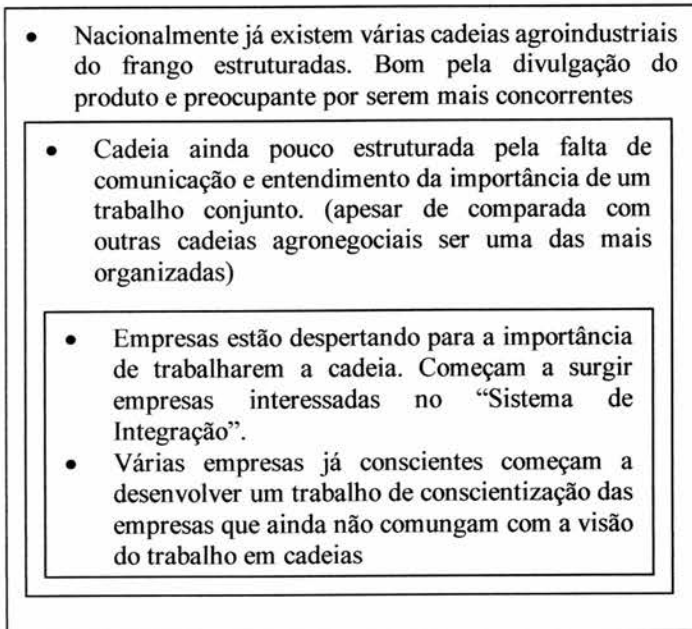
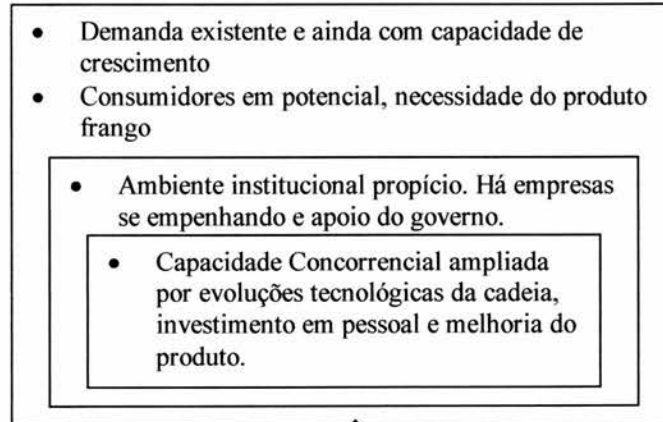
Considerando o Subsistema Referencial do SIAN, pode-se observar que há demanda pelo produto produzido na cadeia em estudo. E ainda há um grande potencial a ser explorado. O mercado interno cresceu muito nos últimos anos e entende-se que ainda há espaço para crescimento. Percebe-se também a importância de estar agregando valor ao produto criando diferenciais que possibilitem o ganho de uma fatia maior do mercado.

Quando se fala de mercado externo a cadeia agroindustrial do frango ainda está em fase inicial. Há um mercado enorme a ser conquistado. Mas para isto faz-se necessário uma melhor organização da cadeia agroindustrial do frango. Há dificuldades em função dos subsídios oferecidos por outros países.

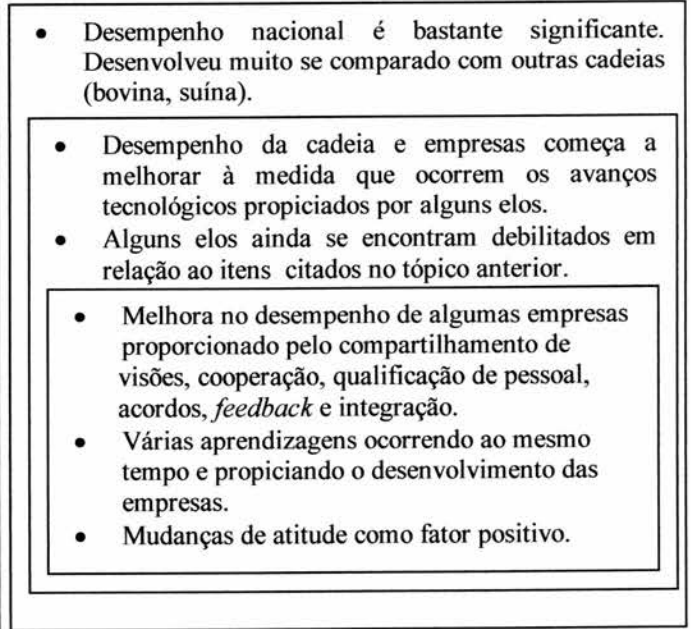
Em relação à empresa do estudo de caso a situação não é diferente. Há um mercado promissor e a empresa tem conseguido atuar nas oportunidades que o mercado oferece. Da mesma forma tem conseguido eliminar as barreiras impostas pelo mercado concorrencial. A empresa estudada (Perdigão) tem se demonstrado competitiva e atenta ao mercado realizando as adaptações necessárias que tem lhe permitido obter maior competitividade.

Figura 5.1 – Mapa de Resultados

Subsistema Referencial (SBR)



Subsistema Estrutural (SBE)



Subsistema Avaliativo (SBA)

Quanto ao Subsistema Estrutural do SIAN, pode-se observar que as empresas e a cadeia agroindustrial do frango estão alcançando uma evolução muito importante. Algumas constatações:

- as relações estão mais estáveis;
- os conflitos foram reduzidos;
- há interesses comuns;
- houve a redução do ciclo produtivo do frango.

Com tudo isso, tem-se conseguido atuar com maior competitividade em relação às demais cadeias agroindustriais concorrentes.

Participando do sistema de integração, as empresas podem se apoiar umas nas outras, concentrar esforços e conseguir desenvolver uma cadeia mais forte e consistente. O retorno financeiro do produto é pequeno e portanto, todo ganho tem um significado maior. Há momentos em que os interesses são fatores facilitadores (quando os interesses são comuns, criando relação ganha-ganha) e outros em que estes são barreiras (interesses oposto ou não comuns, estabelecendo relação ganha-perde). Um exemplo de barreiras são situações em que as empresas sentem dificuldades em trabalhar no sistema de integração e querem atuar sozinhas e não se preocupam com as demais empresas ou demais elos da cadeia. Neste caso a cadeia se torna mais fragilizada e mais propensa a atuação de forças externa negativas.

Os conflitos existem, mas estão sendo tratados adequadamente. Tanto no estudo exploratório quanto no estudo de caso foi constatado que os interesses muitas vezes são diferentes, as visões de gerenciamento e mercado também. Mas quando isto ocorre há uma atuação sobre a situação. Um exemplo claro foi no início da integração (caso Perdigão). Os produtores tinham a visão de que não era necessário investir tanto em estrutura física e que o acompanhamento durante o processo produtivo poderia ser menos intenso. Após as devidas orientações e primeiros ciclos produtivos passaram a entender a importância do investimento em estrutura física e acompanhamento mais intenso do processo produtivo para redução da taxa de mortalidade (de 4% para 2%). Hoje as relações entre stakeholders e empresa bem como, entre as empresas componentes da cadeia agroindustrial do frango

estão bem desenvolvidas. Já se consegue falar a mesma linguagem, o que contribuiu muito para o sucesso da cadeia agroindustrial do frango.

Em relação ao Subsistema Avaliativo pode-se constatar a evolução dos participantes da cadeia agroindustrial do frango em Goiás. A visão inicial dos stakeholders era fator dificultador quando do início do processo de integração. A maioria dos criadores de frango não possuía tecnologia e estrutura adequada para produção de maiores quantidades. Conviviam com um alto índice de mortalidade. O ciclo produtivo era maior e as perdas ocasionadas por peças (partes do frango) defeituosas também eram grandes. Mas para que estes aprendessem foi necessário que houvesse a aprendizagem da empresa integradora. Foi necessário conhecer as características culturais da região, linguagem e interesses. Além disso se fez necessário avaliar os aspectos positivos da região e dos stakeholders.

Foi necessário, primeiramente, a aprendizagem dos integradores para que os mesmos pudessem interferir na aprendizagem das empresas e stakeholders. Como foi citado por colaboradores da empresa do estudo de caso, foi necessário a aprendizagem do integrador para que o mesmo pudesse elaborar o planejamento. E mesmo com todos os esforços o mesmo tem de ser adaptado a cada nova situação.

A liderança do integrador foi fundamental para que o processo de aprendizagem ocorresse. Foi necessário estabelecer uma relação de confiança onde o integrado sentisse que o integrador tinha interesses compatíveis com os seus, pois caso contrário ele não estaria disposto a investir. Atitudes eram constantemente avaliadas. Os comportamentos tiveram que ser alterados para que tornasse possível o processo de integração, pois este nada mais é do que um processo de parceria em que todos necessitam ganhar para que continue.

A conscientização da importância do outro (no caso o parceiro) no desenvolvimento das atividades foi fundamental para o desenvolvimento da aprendizagem. Enquanto se aprende proporciona ao outro novas aprendizagens que desencadeiam novas adaptações no processo. Portanto, o papel de cada participante da cadeia é importante. Enquanto se orienta tem-se a oportunidade de novas aprendizagens pois vivencia com o outro (parceiro) vários momentos jamais vividos anteriormente. Novas situações

estruturais, de relações, de capacidade, de comportamentos, de conflitos. Enfim novas situações capazes de mostrar novas formas de atuação, novos caminhos.

No caso da Perdigão, a empresa tinha uma experiência bastante diferente. As características da região Sul são bastante diferentes das apresentadas na região Centro-Oeste. Estas diferenças mostram o grande potencial da região Centro-Oeste, mas para conseguir otimizar este potencial foi importante o trabalho com os *stakeholders* em função de crenças e valores.

Foram necessárias diversas pesquisas e estudos para se definir com maior segurança a forma de atuação e realização de adaptações importantes para que o projeto tivesse o resultado esperado. O Quadro 5.1 apresenta as diferenças entre as regiões Sul e Centro-Oeste. Os dados foram coletados em entrevistas com várias pessoas da empresa do estudo de caso, em veículos de comunicação com jornais e revistas e em seminários realizados em Goiânia no 1º semestre de 2000.

Quadro 5.1 - Diferenças entre as regiões Sul e Centro-Oeste

REGIÃO AVALIAÇÃO	SUL	CENTRO-OESTE
EXTENSÃO DE TERRA	PEQUENA	GRANDE
RESPONSÁVEL PELA PRODUÇÃO	PROPRIETÁRIO DE TERRA	FUNCIONÁRIO
CAPACIDADE DE ALOJAMENTO	14.000 AVES/GALPÃO	25.000 AVES/GALPÃO
CLIMA	FRIO E ÚMIDO	QUENTE E SECO
CAPACIDADE DE CULTIVO DE GRÃOS	PEQUENA	GRANDE

As características apresentadas no quadro anterior alertam para a necessidade de novos planejamentos e definições de formas de atuação na região Centro-Oeste bastantes diferentes das aplicadas na região Sul.

Quando se fala de grandes extensões de terra e funcionário como responsável pela produção vislumbra-se um maior número de galpões por unidade produtora e galpões com maior capacidade de alojamento, até mesmo para a obtenção de escala capaz de viabilizar o empreendimento tanto para integrador quanto para integrado. Mas no início isto era problema, pois acreditava-se que os produtores não conseguiriam realizar o acompanhamento necessário. Acreditavam que o pessoal não tinha o perfil de dedicação necessária e teriam também dificuldade em assimilar o que deveria ser realizado durante o ciclo produtivo. Mas ao relacionarem com pessoas da região conseguiram constatar que, os responsáveis pelos processos produtivos do meio rural da região Centro-Oeste são pessoas que também estão acostumados ao trabalho e determinadas atividades intensas. Quando não é o próprio proprietário quem cuida da produção contrata-se pessoas que executam as atividades como negociado.

É bem verdade que o acompanhamento da produção de bovinos (que é o ponto forte da produção da região) não exige o mesmo acompanhamento da produção de frango, mas após entendimento do ciclo produtivo e verificação de outras unidades produtoras vários proprietários de terra aceitaram o desafio se comprometendo com o processo.

O pessoal do Centro-Oeste surpreendeu quando demonstrou capacidade de adaptação e desenvolvimento de novas habilidades e aprendizagens. Em entrevista ao Jornal “O Popular” em abril de 2000, Euclides Costenaro, diretor regional do projeto Buriti – Perdigão, ao falar sobre o treinamento do pessoal para atuar na unidade de Rio Verde afirma que “são hoje quase 240 pessoas que apresentaram uma resposta altamente positiva” e ainda continua afirmando que “os funcionários goianos estão produzindo com a mesma qualidade dos colegas do Sul, o que foi uma grata satisfação para a direção empresa.” Depoimentos como estes nos mostram que o que antes trazia uma certa insegurança aos responsáveis pela integração hoje demonstra o acerto na decisão de investir na região.

Os *stakeholders* se deparam com situações mais complexas que nem imaginavam existir e começam a perceber a importância de adaptarem para poderem sobreviver no mercado. As novas tecnologias exigem desprendimento do velho ou do novo que já vai se tornando velho. O desenvolvimento tecnológico na cadeia tem sido muito rápido. Quanto

mais concorrido se torna o mercado mais propenso às mudanças e aprendizagem os *stakeholders* têm de se apresentar. É o que tem ocorrido na cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

Hoje diversas barreiras foram quebradas pelos pioneiros e a aprendizagem já encontra maior força para desenvolvimento. Sim, pois segundo ARGYRIS (1992) para afirmarmos que a aprendizagem ocorreu necessitamos identificar além da mudança de valores e objetivos, realizar a identificação de erros e corrigi-los.

Pode-se dizer que a aprendizagem ocorreu em relação a alguns *stakeholders* que tiveram uma melhor visão de mercado e que de maneira bem dinâmica levaram para as empresas, que hoje estão levando para a cadeia. Sim, pois como foi apresentado anteriormente ainda não há um desenvolvimento uniforme da aprendizagem na cadeia agroindustrial do frango. Esta sim é mais desenvolvida entre alguns elos que perceberam a importância da parceria para o alcance do sucesso.

Como KIM (1996) afirma, no início de vida da empresa, o aprendizado organizacional quase sempre equivale ao individual, que produz resultados no ambiente. Mas, na própria interação com o ambiente há a possibilidade de novas aprendizagens que poderão ocorrer ou não dependendo da disponibilização do próprio indivíduo. Seja por escolha própria ou por necessidade de desenvolvimento ou até permanência no mercado.

Ainda se considerarmos a visão de sistema de BERTALANFFY (1975) e de KIM (1996), podemos entender que a aprendizagem individual estará influenciando e recebendo influência da aprendizagem organizacional e ambas estão contribuindo para uma visão sistêmica da aprendizagem na cadeia agroindustrial do frango. É claro e explícito que a aprendizagem dos *stakeholders* e das empresas da cadeia agroindustrial, encontra-se, hoje, em um nível bem maior que a aprendizagem na cadeia agroindustrial do frango como um todo, ou seja, desde o elo genética até o elo comercialização. Neste último a visão de integração, de parceria ainda é quase inexistente e o que rege é o mercado. Este é um elo mais independente com o qual é difícil hoje estabelecer uma relação de integração. Há muito o que se fazer.

Ao desenvolver a pesquisa pode-se constatar as aprendizagens ocorridas relacionadas aos *stakeholders*, empresas e cadeia agroindustrial do frango, que são

apresentadas no Quadro 5.2. Este quadro permite observar quem são os aprendizes para cada tipo de aprendizagem: *stakeholders*, empresas e cadeia agroindustrial. Além disso, é apresentado se estes *stakeholders* e estas empresas trabalham no “Sistema Convencional” (cada empresa produz individualmente e comercializa seu produto independente das demais empresas da cadeia) ou no “Sistema de Integração” (em que uma empresa organiza uma cadeia agroindustrial específica, integrando várias empresas que passam a trabalhar em um sistema de parceria dividindo atividades e responsabilidades).

Quadro 5.2 - Aprendizagem relacionada aos aprendizes

APRENDIZAGEM \ APRENDIZ	STAKEHOLDERS		EMPRESAS		CADEIA AGROINDUSTRIAL
	C	I	C	I	
Estrutura dos Galpões		X		X	
Novas formas de contratos de financiamento		X		X	
Novos tipos de ração	X	X	X	X	X
Controle de temperatura		X		X	
Quantidade de ração	X	X	X	X	X
Controle de água	X	X	X	X	
Retirada de animal morto	X	X	X	X	
Aplicação de medicamentos e vacinas	X	X	X	X	X
Seleção de matrizes		X	X	X	
Cuidados para não danificar peças nas pegas		X		X	
Transporte	X	X	X	X	X
Cuidados com a cama		X		X	

Legenda: C – Sistema Convencional; I – Sistema de Integração.

No “Sistema Convencional” não há uma maior integração entre os elos da cadeia e o que rege a relação entre todos os elos é o mercado. No “Sistema de Integração” há um integrador realizando integração com algumas empresas e elos da cadeia agroindustrial do frango.

Como mostra o Quadro 5.2 algumas aprendizagens ocorreram apenas para stakeholders e empresas não tendo ocorrido na cadeia como um todo. Algumas por não estarem diretamente relacionadas com todos os elos, outras por alguns elos não terem percebido a importância da aprendizagem para a cadeia ou até por não entenderem a importância de se trabalhar com a visão de cadeia.

Quando se fala do Sistema Convencional comparado com o Sistema de Integração observa-se que a aprendizagem é mais lenta e fragmentada no primeiro. O Sistema de Integração pela própria característica de integrador, de visão mais ampla permite o maior desenvolvimento da aprendizagem a uma velocidade maior.

Como pode ser observado são diversas as aprendizagens ocorridas na cadeia agroindustrial do frango e também várias que estão ocorrendo atualmente. Inicialmente o processo de aprendizagem foi mais lento e até bloqueado por algum tempo em função das relações afetivas que dificultavam um pouco o andamento das negociações e ações. CHAMAT (1997) afirma que, as relações afetivas interferem na vinculação com o conhecimento ou novas aprendizagens que poderão ou não proporcionar o desenvolvimento. Havia insegurança de ambas as partes. De um lado o integrador com o receio de que os integrados não tivessem capacidade de responder às necessidades de adaptação ou simplesmente não acreditassem ou se interessassem pelo processo de integração e colocassem todo o investimento da empresa em risco. As perguntas eram as seguintes:

Será que este pessoal consegue assimilar o necessário para que a produção tenha a qualidade e padrão necessários para o sucesso da integração?

Será que este pessoal quer desenvolver o processo como propomos?

Será que este pessoal terá a persistência necessária para a alavancagem do empreendimento?

De outro lado estavam os produtores buscando respostas às perguntas:

Será que este processo é vantajoso para ambas as partes?

Será que este integrador vai nos apoiar em todos os momentos?

Será necessário realmente o investimento como proposto?

Será que não vamos perder tudo o que investimos?

Estas perguntas que no início não tinham respostas concretas geravam inseguranças que dificultavam, enormemente, o desenvolvimento da atividade e parceria. A falta de segurança gerada dificultava a vinculação com o conhecimento ou novas aprendizagens. Com o estabelecimento de “projeto piloto”¹² o integrador conseguiu respostas às suas perguntas e possibilitou a muitos potenciais integrados respostas às suas perguntas o que contribuiu para o desenvolvimento da aprendizagem e surgimento de novos integrados.

KOLB (1978) afirma que, a roda da aprendizagem é um ciclo interminável e que necessita ser realimentada por novas experiências. No caso da cadeia agroindustrial do frango há um fator muito positivo que é o fato da curva da aprendizagem do frango, segundo Edwal Freitas Portilho (colaborador da unidade Rio Verde da Perdigão), se processar em 3 lotes (160 dias em média) enquanto que do leitão, por exemplo, é de 3 anos. Como podemos observar a Perdigão está buscando aproveitar ao máximo este pequeno ciclo e até setembro de 2000 já contava com 350 contratos de integração dos 487 pretendidos já negociados.

No processo de integração a Perdigão estabeleceu algumas regras que são apresentadas a seguir e que têm contribuído para que o processo de integração tenha sucesso. São elas:

- Distância máxima do integrado – 100 Km;
- Determinação de 2 a 4 aviários por propriedade rural, sendo todos automatizados;

¹² “Projeto piloto”- projeto criado na empresa Perdigão – Rio Verde para testar o processo produtivo.

- Perdigão fornece pintinho, medicamentos, ração, assistência técnica e pega (retirada do animal do galpão quando o mesmo está pronto para o abate);
- Perdigão realiza treinamento com funcionário multiplicador (aquele que irá repassar orientações sobre os procedimentos e técnicas produtivas aos demais funcionários do integrado);
- Perdigão determina logística e mão-de-obra;
- Perdigão apóia na criação de infra-estrutura necessária – terraplanagem, estrada e energia elétrica através da busca de parceria com o estado e fornecedores. Além disso orienta e acompanha todo o processo de estabelecimento da infra-estrutura necessária;
- Apoio forte do Estado em terraplanagem;
- Auxílio do Estado em posto artesiano com bomba;
- Apoio e acompanhamento da Perdigão nos financiamentos. A própria Perdigão busca financiamentos a taxa de juros menores e ainda entra como garantia perante as instituições financeiras;
- Parcela do pagamento do financiamento é repassado ao banco diretamente pela Perdigão;
- Pagamento ao produtor é baseado no resultado técnico dos índices de avaliação (taxa de mortalidade, conversão alimentar, peso ao abate e idade de abate).

É importante entender que todo o processo de integração é baseado em regras que possibilitam ao integrador e integrado o alcance dos objetivos pretendidos e garantem segurança a ambos. Ao integrador de que terá o produto no tempo e qualidade desejada e ao integrado que terá apoio, orientação e garantia de colocação do produto no mercado. É óbvio que não havendo a integração com o distribuidor corre-se o risco normal de mercado, mas que tendo o amparo de uma empresa de maior porte o produtor tem uma maior segurança quanto à colocação do produto no mercado.

O processo como um todo tem representado bons momentos de aprendizagem para todos. Podemos confirmar na prática o que SENGE (1990) afirma: “as organizações aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”.

O próprio mercado se encarregou de mostrar aos indivíduos que a parceria hoje é fator condicionante de sucesso. Que não basta um ganhar. É preciso que ambas as partes ganhem para que se permaneça em situação de ganhos. Sendo assim, a parceria tornou-se fundamental assim como o desenvolvimento tecnológico, a produção em maior escala, dentre outros. Todos os momentos de aprendizagem organizacional foram precedidos de uma aprendizagem individual. Alguém percebeu e refletiu, analisou, decidiu, experimentou e novas reflexões foram feitas continuando o ciclo da aprendizagem comentado por KOLB(1978). Foram criados modelos mentais como cita SENGE(1990), que foram incorporados à memória organizacional como citado por KIM (1996) possibilitando o aprendizado organizacional.

O que acaba de ser comentado pode ser observado também na cadeia agroindustrial do frango. Com a transferência para a organização a aprendizagem individual transforma-se em aprendizagem organizacional que tem possibilitado a aprendizagem na cadeia agroindustrial do frango. Cada elo está buscando novas aprendizagens (parcerias, novas tecnologias, alterações nas relações, cooperação, integração) e isto tem levado a união de empresas dos diversos elos da cadeia agroindustrial do frango que querem tornar a cadeia mais competitiva.

A Perdigão, de acordo com dados coletados em pesquisa tem buscado realizar o circuito de aprendizagem duplo definido por ARGYRIS (1992), quando procura não só corrigir os erros ou enganos como também realizar reflexões com o objetivo de alterar valores fundamentais que governam as ações. Um exemplo é quando encontrou uma região em que diversos fatores poderiam contribuir para o sucesso da empresa e da cadeia agroindustrial e ao mesmo tempo outros que poderiam ser considerados barreiras. Foi necessário muita reflexão para encontrar caminhos alternativos que pressupunham alterações de valores fundamentais de ambas as partes. Proprietários de terra que não eram

os próprios produtores e que não tinham como pressuposto um acompanhamento intenso na unidade produtora, bem como determinados cuidados necessários para uma produção em grande escala com qualidade pré-definida. Foi necessária a adaptação de determinados valores de ambas as partes:

- Definição de galpões maiores que permitissem uma produção em maior escala que pudessem comportar um funcionário como condutor do processo no lugar do proprietário ou membro de sua família como ocorre no Sul;
- Orientação e até um certo convencimento dos proprietários de terra e seus funcionários quanto à importância do acompanhamento intenso capaz de reduzir problemas durante o ciclo produtivo;
- Entendimento e crença por parte do integrador de que a aprendizagem do processo produtivo é possível na região, pois são pessoas como outras com algumas ou até grandes diferenças de paradigmas e determinados valores que quando demonstrados como inválidos ou enfraquecedores para a atividade pretendida podem ser alterados;
- Conhecimento por parte dos integradores do que realmente são e o que realmente pensam os integrados. Muitas das visões eram distorcidas, ou seja, não eram totalmente condizentes com a realidade;
- Entendimento da necessidade do uso de tecnologias mais apropriadas para o processo produtivo considerando suas características próprias que são bem diferentes do ciclo produtivo de outros produtos.

Em síntese, o aprendizado individual, o aprendizado organizacional e até o aprendizado na cadeia tiveram início, mas com certeza não terão mais fim. Resistências diversas existiram e ainda vão surgir em relação a outros stakeholders envolvidos ou a novas situações. SCHMITT (1996) afirma que, a introdução de mudanças sempre é difícil

por ser uma ameaça à segurança. É isto, com certeza, não seria diferente na cadeia agroindustrial do frango.

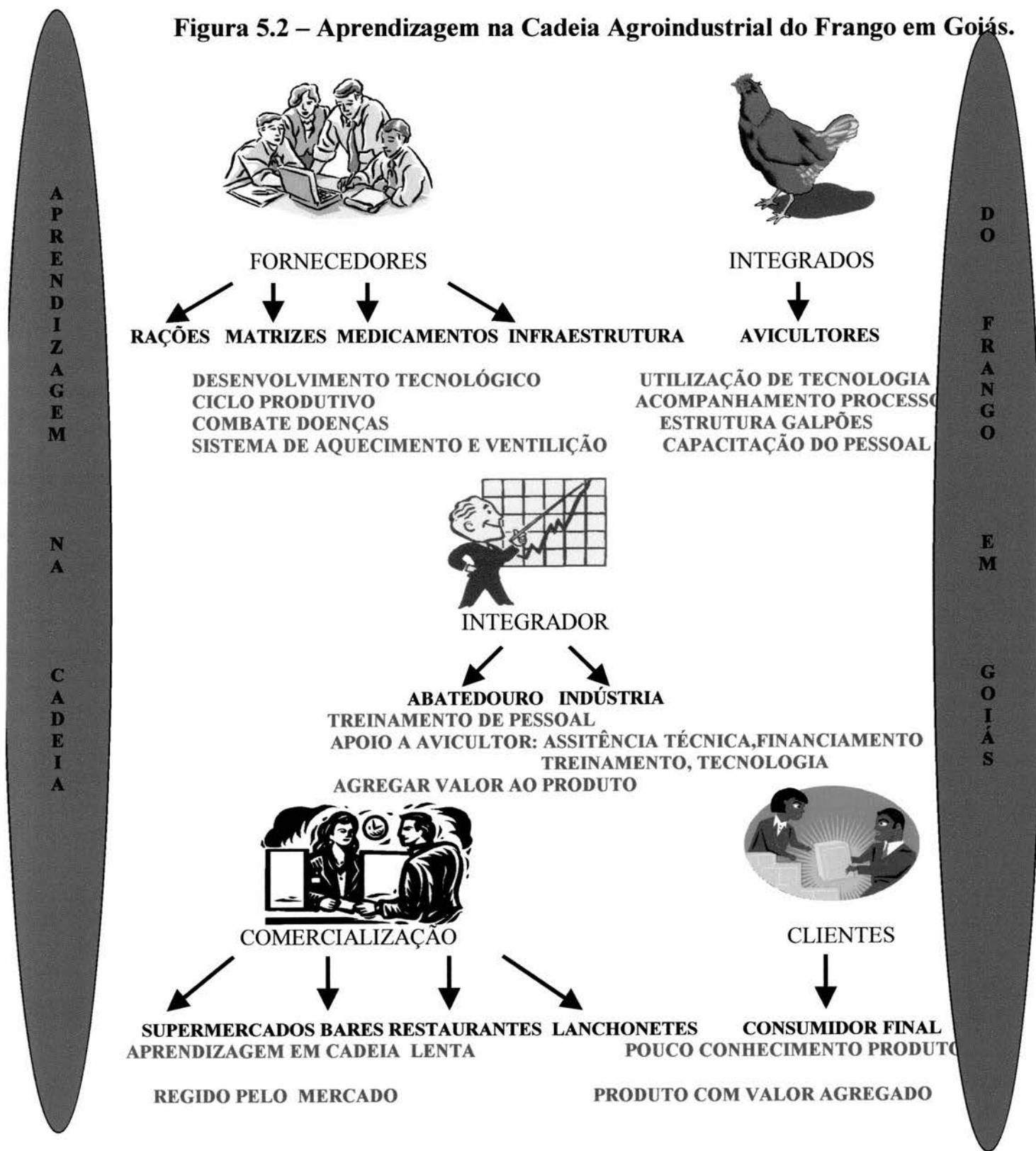
Na “figura rica” (Figura 5.2), baseada em dados coletados durante visitas e entrevistas realizadas, são apresentadas as várias aprendizagens que estão ocorrendo na cadeia agroindustrial do frango seja apenas em um dos elos ou em relação a alguns *stakeholders* ou algumas empresas. O importante é que a aprendizagem tem ocorrido e possibilitado de uma forma ou de outra o desenvolvimento da cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

Os dados levantados em pesquisas mostram que várias pessoas fazem estudos desenvolvendo a aprendizagem individual e fundamentada em aprendizagens já existente. A partir das novas aprendizagens as pessoas realizam testes e iniciam um processo de disseminação das novas aprendizagens que são transformadas em ações e são implementadas nas empresas trazendo bons resultados. Ao trazerem bons resultados, esses modelos mentais individuais (memória da aprendizagem adquirida) são incorporados à memória organizacional se traduzindo em aprendizagem organizacional como defendido por KIM (1996) e transformam-se em aprendizagem organizacional. Com o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e os resultados positivos disseminados na cadeia as outras empresas componentes da mesma passam a incorporar novas aprendizagens e a desenvolver a aprendizagem em cadeia.

A Figura 5.2 apresenta as aprendizagens que estão ocorrendo em cada elo da cadeia agroindustrial do frango como é comentado a seguir:

No elo “Fornecedor” há um constante desenvolvimento da aprendizagem individual quando as pessoas sentem a necessidade de desenvolverem novas alternativas para a obtenção de menores ciclos produtivos, combate às doenças, e melhor sistema de ventilação e aquecimento que permitam a redução da taxa de mortalidade. A partir de estudos e testes essas pessoas levam as novas tecnologias para as empresas e iniciam o processo de implantação das mesmas no elo “Integrado”.

Figura 5.2 – Aprendizagem na Cadeia Agroindustrial do Frango em Goiás.



No elo “Integrado” há a utilização de novas tecnologias com acompanhamento dos processos de produção tendo nova estrutura dos galpões e treinamento de pessoal. Os entrevistados afirmaram que com a utilização de novas tecnologias criadas a partir das aprendizagens individuais as empresas obtiveram melhores resultados. Como consequência dos resultados as empresas foram obtendo novos padrões de memória organizacional, ou seja novas visões de funcionamento da empresa. É a aprendizagem organizacional em ação.

No elo “Integrador” surgiu inicialmente a necessidade de treinar pessoal, oferecer apoio ao avicultor, e agregar valor ao produto a partir de aprendizagem individual de alguns produtores que se tornaram integradores e disseminaram a aprendizagem nas empresas possibilitando a aprendizagem organizacional com novas memórias organizacionais.

No elo “Comercialização” a aprendizagem individual no que se refere à cadeia agroindustrial do frango é praticamente inexistente o mesmo ocorrendo com a organizacional e conseqüentemente na cadeia. O que se deve ao fato desse elo ser regido pelo mercado. Não há a preocupação em atuar num “Sistema Integrado” até pelo fato de ser participante de várias cadeias agroindustriais.

Quanto aos clientes a aprendizagem individual ainda é pequena , mas já há um interesse em produtos com valor agregado.

O que se pode perceber é que as aprendizagens individuais e organizacionais ocorridas ao longo da cadeia agroindustrial do frango vêm contribuindo para o desenvolvimento da aprendizagem na cadeia agroindustrial citada.

As aprendizagens mais significantes em cada elo foram:

- Insumos: o desenvolvimento tecnológico que tem permitido a redução do tempo de abate (menor ciclo produtivo), o combate às doenças (redução da mortalidade) e sistema de aquecimento e ventilação (redução da mortalidade e aumento de produtividade).

- Avicultores: utilização de tecnologia capaz de reduzir custo e mortalidade, acompanhamento do processo produtivo que tem possibilitado maior produtividade, melhoria da estrutura dos galpões que trazem maior retorno e capacitação de pessoal que possui grande influência no aumento de ganhos;
- Integrador: tem investido em pessoal, em apoio ao avicultor e em agregação de valor ao produto, aumentando assim, a produtividade, a fatia conquistada do mercado e o retorno financeiro;
- Comercialização: pouca aprendizagem. Ainda é regido pelo mercado e não tem consciência da importância da atuação em um “Sistema de Integração”;
- Clientes: aprendizagem ainda lenta, com pouco conhecimento do produto. Acredita-se que já esteja despertando para as vantagens do produto com valor agregado.

Também é verdade que todo o processo de aprendizagem possui barreiras que dificultam seu desenvolvimento. As barreiras observadas na cadeia pesquisada são as seguintes:

- Medo de utilizar uma nova tecnologia e não conseguir o sucesso esperado. O que impede muitos stakeholders de assumirem uma investimento maior;
- Receio por parte de integradores quanto à resposta dos integrados. Se estes poderão conseguir executar e acompanhar o processo produtivo como proposto e necessário para o desenvolvimento da empresa;
- Dificuldade de realizar a integração com todos os elos da cadeia agroindustrial do frango, ficando parte da cadeia na dependência total do mercado;
- Paradigma do cliente quanto ao desenvolvimento da cadeia agroindustrial do frango, que acredita na afirmação da existência de hormônio;

- Tempo de treinamento para que os *stakeholders* executem o processo produtivo como definido e necessário (vale lembrar que apesar de ser uma barreira, em relação a outras cadeias agroindustriais esta é menos significativa por se tratar de um ciclo produtivo bem menor).

Consciente das barreiras a enfrentar e acreditando no potencial da região, que não foi escolhida aleatoriamente, a Perdigão realizou planejamento bem estruturado e que, segundo o Sr. Edwal Frestas Portilho, vem sendo adaptado a todo o momento para garantir o sucesso da integração e, conseqüentemente, da cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

As pesquisas realizadas pela empresa (Perdigão) mostraram que a mesma apresenta aspectos positivos como:

- Grande extensão de terras cultiváveis;
- Insumos como: milho, sorgo e soja a menores custos;
- Aspectos climáticos;
- Disponibilidade de mão-de-obra;
- Fonte de financiamento para auxiliar produtor;
- Apoio do Governo para estruturação de posto artesiano com bomba;
- Região em franco desenvolvimento;
- Grandes extensões de terra que podem abrigar galpões mais amplos e em maiores quantidades contribuindo para o fator escala e menor número de produtores envolvidos.

Foi com base nesses dados que a empresa Perdigão tomou a decisão de realizar o investimento na região. Para tanto foi necessário que todos se preparassem para o processo de aprendizagem que teve de ocorrer e que continua ocorrendo. Os planejamentos, treinamentos e adaptações são constantes e tudo está sendo possível graças à característica do ser humano de busca de novos de desafios.

A Figura 5.2 apresenta as mudanças processadas em cada elo da cadeia agroindustrial do frango e permite uma clara visualização dos diferentes tipos de aprendizagem existente na cadeia agroindustrial do frango.

A Perdigão realizou vários estudos de acordo com a roda da aprendizagem apresentada por KOLB (1978) e definiu uma estrutura para atuação que pudesse possibilitar maior segurança e estabelecesse melhor o sistema de integração pretendido:

- Abatedouro com capacidade para de 281.600 cabeças de frangos/dia;
- Fábrica de ração com capacidade para produção de 720.000 toneladas/ano;
- Granjas matrizes com capacidade de produção de 7.000.000 ovos/mês;
- Incubatório de aves com capacidade de produção de 5.840.000 aves/mês;
- Produtores rurais que comporão os 480 módulos necessários para a produção desejada.

Atualmente já conta 350 módulos contratados ou em fase final de contratação, fábrica de ração, granjas e incubatório em pleno funcionamento com capacidade para atender os módulos contratados.

Há também um plano de reflorestamento sendo executado desde 1997 e que permitirá, a partir de 2002, o suprimento de 50% das necessidades da Empresa. O restante será buscado no mercado de resíduos das usinas de açúcar e álcool (bagaço de cana triturado) e da indústria madeireira (cavacos). Em 2001, a área reflorestada com eucalipto totalizará 1.500 hectares, o que irá assegurar a alimentação das caldeiras da Perdigão.

A Perdigão tem realizado estudos e planejamentos que possam permitir o melhor direcionamento das atividades no Centro-Oeste. A aprendizagem obtida na experiência do Sul ajudou no direcionamento geral do processo de integração, mas como as características das regiões são bastante diferentes foi necessária a realização de vários estudos e adaptações no planejamento para instalação das empresas e do processo de integração no Centro-Oeste.

A empresa buscou trabalhar com unidades piloto que permitissem a avaliação do processo produtivo incluindo a produtividade do pessoal. Através destas unidades pode-se

detectar falhas bem como, ter maior segurança sobre a viabilidade da integração. Novas adaptações no planejamento foram realizadas para garantir o sucesso da integração. Como afirmou o Sr. Edwal Freitas Portilho, (Gerente de Captação de Integrados) a unidade de Rio Verde da Perdigão tem convivido constantemente com a avaliação do planejamento, adaptações, implantação, nova avaliação, novas adaptações,... como se fosse um ciclo interminável. Tudo isto para garantir o sucesso do investimento que com certeza já apresenta bons sinais.

É o ciclo da aprendizagem sendo processado e permitindo o desenvolvimento da cadeia agroindustrial na região.

8- CONCLUSÃO

Ao final do estudo pode-se concluir que, é fundamentalmente importante considerar, avaliar e promover o processo de aprendizagem individual, organizacional e em cadeia. Também observou-se que o SIAN (Sistema Integrado Agronegocial) constitui-se num instrumento adequado para caracterizar uma cadeia. No presente estudo foi a “cadeia agroindustrial de frango de Goiás”, propiciando que se caracterizasse o processo de aprendizagem e, que, de maneira construtiva, combinasse os conhecimentos teóricos e informações necessárias para essa caracterização.

O mercado solicita cada dia mais rapidez, qualidade, confiabilidade, preço. Portanto, ele exige competência e só pode-se ter pessoas, organizações e cadeias agroindustriais competentes se houver o desenvolvimento, dia após dia, da aprendizagem. Mas para que esta aprendizagem ocorra necessita-se de pessoas dispostas a apostarem em novas formas de organização, de integração, de ações voltadas para uma relação ganha-ganha.

As informações sobre o processo de funcionamento das empresas dos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango permitiram a visualização da realidade vivida pelos atores da cadeia e, conseqüentemente, do processo de aprendizagem vivido por esses atores.

A aprendizagem da cadeia agroindustrial do frango, se comparada à de outras cadeias agroindustriais pode ser considerada rápida. As pessoas estão sempre dispostas a aprender mais. É lógico, que sempre há uma resistência inicial, que é natural, mas sempre há uma disposição maior para aprender, para desenvolver. É uma aprendizagem caracterizada pela integração e um processo de ajuda mútua, que muitos já entenderam ser fundamental.

A aprendizagem tem ocorrido nos níveis individual, organizacional e também em cadeia. O próprio “Sistema de Integração” é a confirmação da existência do processo de aprendizagem em cadeia.

O início do processo de aprendizagem dos atores é lento, mas quando há o entendimento do valor dessa aprendizagem as novas aprendizagens passam a ser

processadas mais rápida e tranqüilamente. Com os próprios resultados que são alcançados os atores se tornam mais acessíveis e prontos para novas mudanças, novas aprendizagens.

O que constatou-se como aprendizagem individual na cadeia agroindustrial foi:

- a necessidade de compartilhar visões como forma de desenvolver a capacidade de análise e criação de novas formas de atuação e tecnologias;
- a importância da cooperação para possibilitar o desenvolvimento mais uniforme dos elos da cadeia agroindustrial do frango;
- o reconhecimento do valor da integração proporcionando o desenvolvimento das empresas;
- a importância do feedback permitindo que as outras pessoas aprendam com a visão dos outros;
- a compreensão da necessidade de qualificação que permita trazer novas formas de atuação para as empresas e para a cadeia industrial do frango.

Em relação à aprendizagem organizacional foi possível constatar:

- novas tecnologias de produção reduzindo tempo de produção e qualidade do produto;
- estudos de genética para produção de matrizes mais produtivas;
- novas estruturas de galpões;
- desenvolvimento de tipos de rações que permitem melhor resultado em termos de produção;
- desenvolvimento de outros tipos de medicamentos e vacinas;
- estudos objetivando agregar valor ao produto;
- controle de temperatura nos galpões;
- desenvolvimento da aprendizagens citadas através de compartilhamento de visões, cooperação, integração, feedback e qualificação de pessoal proporcionados pela aprendizagem individual.

Quanto a aprendizagem na cadeia pode-se constatar:

- desenvolvimento do “Sistema de Integração”;
- disseminação dos novos tipos de ração, medicamentos e vacinas e novas formas de transporte;
- forma de relacionamento baseada na aprendizagem individual enfocando o compartilhamento de visões, a cooperação, a integração, o feedback e a qualificação de pessoal.

A cadeia agroindustrial do frango tem demonstrado sua força e necessita dar continuidade ao processo de aprendizagem iniciado e que tanto tem beneficiado empresas e pessoas componentes da mesma. O processo de aprendizagem apenas começou e necessita ser multiplicado para tornar a cadeia agroindustrial do frango mais competitiva.

Cada elo da cadeia agroindustrial do frango necessita entender suas limitações e reconhecer a força dos demais elos, estabelecer parcerias, romper as barreiras do comodismo, do egoísmo, do medo, da insegurança e buscar um sistema baseado na cooperação. Desta forma, todos ganham e, conseqüentemente, a cadeia agroindustrial do frango também.

Quebrar barreiras e realçar os aspectos positivos, promover a aprendizagem de todos, com certeza, é o caminho para o desenvolvimento da cadeia agroindustrial do frango em Goiás ou em qualquer outra região.

Na cadeia agroindustrial do frango de Goiás pode-se constatar que as contribuições da aprendizagem superam as barreiras existentes. Isto pode ser comprovado pelas próprias adaptações nos processos de trabalho, equipamentos, relações e tecnologias que foram sendo desenvolvidas e que vêm permitido o crescimento da cadeia agroindustrial do frango nos últimos anos. Pessoal mais capacitado; novas tecnologias que permitem redução de custo psicológico e financeiro; novas formas de relações; desenvolvimento da cooperação entre pessoas, empresas e elos da cadeia agroindustrial do frango; e novas formas de realização das atividades. Tudo isso foi verificado quando da realização do estudo exploratório e estudo de caso.

O próprio mercado vem possibilitando o desenvolvimento da cadeia agroindustrial do frango quando o mesmo se torna mais competitivo. A existência de produtos diferenciados aliado ao grande número de empresas existentes no mercado leva à necessidade de descobrir novos caminhos alternativos, novas formas de atuação, o que só pode ser alcançado a partir de novas aprendizagens. É necessário o empenho das pessoas em estudar e criar novas alternativas de atuação com menores custos. A partir de novos estudos, novas aprendizagens são realizadas criando novos modelos mentais e, conseqüentemente, novas ações. As novas ações em algumas empresas têm trazido melhores resultados que acabam por contribuir para novos padrões de memória organizacional. A partir do sucesso de algumas dessas empresas as demais passam a se interessarem pelo desenvolvimento de novas aprendizagens caracterizando a aprendizagem na cadeia. O que está sendo responsável pelo sucesso da cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

A necessidade de quebra de paradigmas e inovação constante tem marcado presença no desenvolvimento da cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

Pode-se constatar que a aprendizagem vem ocorrendo em todos os elos da cadeia agroindustrial do frango e que mesmo o elo distribuidor, que foi avaliado como não estando participando do “Sistema de Integração” da cadeia agroindustrial do frango, está também em processo de aprendizagem e vem contribuindo, mesmo que com menor intensidade, para o desenvolvimento da cadeia agroindustrial. O próprio fato de buscar produtos de qualidade a um menor preço comprova o que foi dito.

Para que o processo de aprendizagem ocorra e proporcione o progresso da cadeia agroindustrial do frango em Goiás não existe um modelo único. O fundamental é compreender que todos, independentes de serem pertencentes a um outro elo da cadeia, podem contribuir para a promoção da aprendizagem e, conseqüentemente, de novas formas de ação para o sucesso das empresas e cadeia agroindustrial do frango em Goiás.

Pode-se perceber que a aprendizagem interfere diretamente no funcionamento das empresas e da cadeia agroindustrial e que as oportunidades surgem quando se acredita que é possível realizar a aprendizagem mesmo existindo barreiras financeiras, de visão de mundo, de distância, de porte de empresas ou outras. A aprendizagem é realizada quando

se compreende a importância da mesma para o desenvolvimento individual, organizacional ou da cadeia agroindustrial.

O importante é entender que para que o processo de aprendizagem se consolide e se torne realmente interminável na cadeia há que ocorre a aprendizagem individual e a organizacional e que todos estejam imbuídos, impregnados da vontade de aprender a cada novo dia.

8.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações do estudo foram relacionadas à distância entre as empresas e o tempo disponível para a realização da pesquisa que não permitiram a análise de um maior número de organizações pertencentes à cadeia estudada.

Outro fator de limitação da pesquisa foi a falta de conhecimento das pessoas das empresas quanto às teorias sobre aprendizagem o que não permitiu ampliar o horizonte de análise do processo de aprendizagem nas empresas.

A inexistência de referencial teórico sobre aprendizagem na cadeia também foi fator de limitação da pesquisa, encontrando como alternativa a avaliação da prática da aprendizagem na cadeia agroindustrial do frango.

8.2. PROPOSIÇÕES DE NOVOS ESTUDOS

Ao desenvolver o trabalho apresentado foi possível descobrir a necessidade de realização de novos estudos que podem proporcionar novas aprendizagens. Dentre os assuntos para futuras pesquisas que foram suscitados após a realização do presente estudo, ressalta-se os seguintes:

- O desenvolvimento de um modelo de aprendizagem em cadeia.
- A aprendizagem como reflexo do desenvolvimento de mercado ou o desenvolvimento de mercado como reflexo da aprendizagem?
- As dificuldades de aprendizagem como barreira para o desenvolvimento tecnológico das empresas.
- A aprendizagem como elo entre empresa e desenvolvimento de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. *Revolução total dos processos*. São Paulo: Nobel, 1.996.
- AGA & UFGV (2000). Anais do IV Simpósio Goiano de Avicultura. Goiânia: Gráficos, 2000.
- ARGYRIS, Chris. *A integração indivíduo-organização*. São Paulo: Atlas, 1975.
- _____. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BATALHA, Mário Otávio. *Gestão agro-industrial*. São Paulo: Atlas, 1.997.
- BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRETAS PEREIRA, Maria José de & FONSECA, João Gabriel Marques. *Faces da organização: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC – Gerenciamento da Rotina de Trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Bloch, 1994.
- CARAVANTES, Geraldo Rochetti. *Teoria Geral da Administração*. Porto Alegre: AGE, 1.998.
- CARVALHO, Antônio Vieira de & SERAFIM, Oziléia Clean Gomes. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CHAMAT, Leila Sara José. *Relações vinculares e aprendizagem: um enfoque psicopedagógico*. São Paulo: Vetor, 1997.
- CHECKLAND, P. B. *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester, 1981.

- DAVIES, Linda J. *Understanding Organizational Culture: A Soft Systems Perspective- Systems practice*, vol. 1, 1988.
- DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor*. São Paulo: McGraw-Hill, 1.989.
- EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S. *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FERNANDEZ, Alícia. *A inteligência aprisionada – abordagem psicopedagógica*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1985.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa & FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLOOD, Robert L. & CARSON, Ewart R.. *Dealing with complexity: na introduction to the theory and applicationa of systems scienc* – New York; Plenum Press, 1988.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. J. E.M.M. Editores Ltda, 1986.
- GASALLA, José Maria. *Fábrica de talentos: técnicas para dirigir e desenvolver pessoas*. São Paulo: Editora Gente. 1996.
- HOFFMANN, Rodolfo. *Administração da empresa agrícola*. São Paulo: Pioneira, 1.987.
- JURAN, J. M. & GRYNA, Frank M. *Controle de qualidade*. São Paulo: Makron, 1991.
- KIM, Daniel H. Administrando o ciclo de aprendizado organizacional. In: WARDMAN, Kellie T. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996, p. 65-77.
- KOFMAN, Fred. Contabilidade de dois Loops: Uma linguagem para a organização que aprende. In: WARDMAN, Kellie T. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996, p. 39-48.

- KOLB, David Allen; RUBIN Irwin M.; MCLNTYRE, James M.. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo; Atlas, 1978.
- _____. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso de grandes empresas. Tradução PERES, Lenke. São Paulo: Futura, 1997.
- LEAVITT, Harold J. *Applied organizational change in industry: structural, technical and human Approaches*. In: COOPER, W. W., LEAVITT, J.J., SHELLY II, M. W. (Orgs.). *New perspectives in organizational research*. New York: Wiley, 1964.p. 55-74.
- _____. *Managerial Psychology – An Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organizations*. Toronto: The University of Toronto Press, 1964.
- MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa feliz*. São Paulo: Makron Books, 1.996.
- MATTAR, Fause Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- MATTOS, Ruy de Alencar. *Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaro. *Além da hierarquia*. São Paulo: Atlas, 1.995.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*.

- Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc & SHAW, Robert B. *Arquitetura organizacional A chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- NARDY, Cid. *O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas*. São Paulo: Editora Gente, 1999.
- PAÍN, Sara. *A função da ignorância – Diagnóstico e tratamento dos problemas de Aprendizagem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1985.
- PEDROZO, Eugenio Avila; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; PADULA, Antônio Domingos; WAQUIL, Paulo Dabdab & MIELITS NETTO, Carlos Guilherme Adalberto. “O Sistema Integrado Agronegocial” (SIAN): Uma visão interdisciplinar, processual e sistêmica. Relatório, Centro Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN). Porto Alegre: UFRGS, maio de 1999.
- PEDROZO, Eugenio Avila; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; PADULA, Antônio Domingos; WAQUIL, Paulo Dabdab & MIELITS NETTO, Carlos Guilherme Adalberto. “O Sistema Integrado Agronegocial” (SIAN): Uma visão interdisciplinar e sistêmica. Anais do II Vorkshop Brasileiro de Sistema Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Campos Ribeirão Preto. Ribeirão Preto: São Paulo, novembro de 1999.
- PEIXOTO, Paulo. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos para a Qualidade e Produtividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- PFEFFER, Jeffrey. *Vantagem competitiva através das pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1.994.
- PIDD, Michael. *Modelagem empresarial: ferramentas para a tomada de decisão*; tradução Borba, Gustavo Severo de et al.. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1990.

- PORTER, Michael E.. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campos, 1.993.
- RUDIO, Franz Vitor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SCHMITT, Guillermo R.. *Turnatound: a reestruturação dos negócios*. Tradução CABRERA, Miguel. São Paulo: Makron Books, 1996.
- SENGE, Peter M.. *A Quinta Disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guias para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.
- STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes Empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- TRIPODI, Tony. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.
- TRIVINÔS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- WARDMAN, Kellie T. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996.
- YIN, R. K.. *Case Study Research*. London: Sage Publications, 1994.

Anexos

ENTREVISTA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

1

Ao realizar o levantamento de dados utilizou-se um roteiro como direcionador da entrevista.

Empresa: Nutrial

Localização: GO 070 KM 8 – Goiânia

Elo: Produtor Rural

Representante(s): Maria Teresa e Maria Inês

1. Quais são os participantes da cadeia agroindustrial do frango (desde o fornecedor de insumos até o cliente final)?

Abatedouro

- pintinho --- incubatório (próprio ou terceiro, se for próprio terá a unidade de matrizes e o incubatório)
- ração (adquire ingredientes de produtores e/ou das agroindústrias, processa – recebe, armazena, pesagem, moagem, mistura, expedição e entrega nas granjas – ração de qualidade.
- assistência técnica, medicamentos e vacinas
- transporte, abate, processamento, venda e entrega do frango
- pagamento do integrado por resultado zootécnico

Integrado

- galpão dotado de instalações e equipamentos adequados ao bom desempenho da criação, silos para recebimento das rações
- preparo do galpão limpar, lavar, desinfetar, colocar cama, adquirir gás para aquecimento nos primeiros dias de vida)

- cuidados com as aves (manejo intensivo e responsável – mão-de-obra própria ou um preposto)
- pega das aves na véspera do abate

2. Qual o número de funcionários e faturamento bruto, médio anual das empresas participantes de cada elo?

Creio que abatedouro deve ter os números melhores do que nós. Em Goiás a remuneração do integrado tem ficado entre R\$ 0,14 – R\$ 0,18/ave

3. Onde se localiza o mercado de matéria-prima (insumos)?

- Ração, milho – armazéns e/ou produtores
- Farelo de soja – esmagadores em Goiás – Rio Verde, Anápolis, Itumbiara, Pires do Rio, outros.
- Farinha de carne – frigoríficos de bovinos em Goiás
- Sal comum – Rio Grande do Norte
- Calcário – pedreiras de Goiás ou MG
- Premixes vitamínicos e minerais – misturadoras de SP, MG, PR
- Demais microorganismos – atacadistas de SP
- Pintinhos – incubatórios de MG/DF/SP
- Medicamentos, vacinas, desinfetantes – revendedores de Goiás ou diretamente nos laboratórios (SP, MG, PR)

4. As visões (mercado, gerenciamento, tecnologia) entre os elos da cadeia agroindustrial são compartilhadas?

Sim, são pelos menos conhecidas dentro do processo, pois são interdependentes (Ex.: Queda no preço do frango no atacado afeta abatedouro e integrado.)

5. Há cooperação entre os elos da cadeia agroindustrial?

Sim, mas não que funcione tudo perfeito. Há momentos em que é preciso usar de dispositivos punitivos para que se cumpra o desejado (Ex.: falhas graves no manejo,

se não corrigidas deve-se cortar o alojamento de pintinhos até que se faça mudanças necessárias.

6. Quais os veículos de comunicação utilizados entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Comunicação verbal, escrita, radiofônica (muito usada no sul do Brasil).

7. Como é a comunicação na cadeia agroindustrial do frango quanto a intercâmbio e divulgação (tecnologias, formas de gerenciamento, dentre outros)?

Normalmente é feita no local da criação através de orientação verbal e demonstração prática ou na forma de aulas expositivas (palestras com recursos áudio visuais – SENAR tem participado deste processo)

8. Quais os tipos de acordos, transações e contratos existentes na cadeia agroindustrial do frango?

Todo o processo de transação entre integradora e integrado é feito através de contratos escritos e registrados em cartório, na maioria das vezes.

9. Houve associação entre algumas empresas (fusões, aquisições, coligações)?

Tem havido vários casos no Brasil inclusive com empresas estrangeiras. Neste momento a ASA Alimentos e Frangoeste do Distrito Federal fizeram uma parceria para abate de Frangos da ASA.

10. Há feedback entre as empresas participantes da cadeia agroindustrial do frango?

Sim, senão o processo ficaria travado em algum elo.

11. Como está o nível de integração entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Dependendo da forma de integração desenvolvida pela empresa integradora este nível é melhor ou pior (cooperação, comunicação, confiabilidade).

12. Há dificuldades em negociar por questões culturais ou linguagem?

Sim, mas são facilmente resolvidas quando se conhece seu parceiro e suas necessidades, deficiências (Ex.: linguagem que se usa com o integrado e seu preposto são distintas).

13. Como é desenvolvida a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

Através do convívio com técnicos que conhecem todo o sistema em várias partes do Brasil e/ou exterior, simpósios/congressos/feiras/encontros técnicos, recebimento e leitura de revistas, periódicos, anais, visitas a outras empresas do ramo, os técnicos da integradora se atualizam e repassam para os integrados e prepostos.

14. Há pessoal qualificado nos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango?

Sim, para qualquer setor da cadeia agroindustrial do frango existe pessoal capacitado na empresa, nos parceiros (genética, nutrição, sanidade...) ou consultorias.

15. Como está o desenvolvimento tecnológico na cadeia agroindustrial do frango?

Sempre se atualizando para acompanhar os progressos genéticos e atender as exigências do consumidor.

16. Há produtores suficientes para alimentar a cadeia agroindustrial do frango?

Sim, sendo que alguns estarão fora do processo se não modernizarem suas grnjas (colocação de ventiladores, nebulizadores, forros, casulos...)

17. Qual a avaliação do mercado (demanda, retorno financeiro, potencial e incentivos fiscais) de frango?

Neste ano o setor está super ofertado de carne de frango, gerando grandes prejuízos aos abatedouros e criadores independentes (integrados com bons resultados zootécnicos estão sendo devidamente remunerados), o potencial de crescimento no Centro-Oeste é grande (grãos, valor das terras, incentivos fiscais e FCO...)

18. Quais os avanços observados na cadeia agroindustrial do frango nos últimos 10 anos?

Ganhos genéticos de menos de 01 dia de vida/ano para se chegar ao mesmo peso (ex.: 2200 de PV aos 56 dias, hoje se consegue aos 42 dias de vida), 40-50grde GPD/ano e menos 20gr de ração/Kg de frango/ano, exigindo melhorias no manejo,

ambiente de criação e portanto, um melhor nível de entendimento e participação no processo de todas as partes (fornecedores de milho melhorando variedades dos grãos e armazenagem, esmagadoras de soja melhorando o processo de tostagem- índice de urease <ponto de tostagem> que antes se aceitava que fosse de 0,3 hoje está em 0,1, produtores de pintos melhorando biossegurança e seleção de ovos, mudanças nos equipamentos dos abatedouros, maiores níveis de treinamento da mão-de-obra em todos os elos da cadeia agroindustrial do frango.

19. Quais os principais desafios que a cadeia agroindustrial do frango enfrenta atualmente?

Eficiência na produção-redução de custos em todos os elos, devido à baixa remuneração gerada pela atividade, barreiras protecionistas da França e EUA dificultando maior exportação do produto brasileiro, melhorar qualidade da carne e conseguir vencer o mito da presença de hormônio na carne de frango.

20. Qual a avaliação (pessoal, tecnologia, gestão, rentabilidade) de cada um dos elos da cadeia agroindustrial do frango?

Atualmente mesmo o produtor menos esclarecido tem conhecimento das mudanças necessárias à melhor produtividade e dos itens apontados na questão acima, o que se torna emergencial é implantar todas estas mudanças em toda cadeia agroindustrial do frango.

21. Como é considerado o lado humano na cadeia agroindustrial do frango (valorização do pessoal, qualificação, integração)?

Nos últimos anos, como em outros setores, se entendeu finalmente que quem faz transformações, qualidade é o ser humano e mesmo a máquina mais automatizada precisa de um homem motivado para fazê-la funcionar bem. Temos assistido na maioria das empresas avícolas investimentos em treinamentos, programas de qualidade, premiações por desempenho na criação, melhorias no ambiente de trabalho, lazer.

22. Quais os reflexos da atuação da cadeia agroindustrial do frango no ambiente (prejuízos e benefícios)?

A criação de frangos é de baixíssima capacidade poluente e seus dejetos têm ajudado como adubação de nosso solo pobre e exigente em nutrientes, as carcaças de frangos mortos durante o período criatório vão para fossas ou compostagem, já os abatedouros que geram grandes volumes de água + restos do abate necessitam de grandes investimentos para tratar estes volumes e poderem retornar aos rios.

23 Quais as tendências da cadeia agroindustrial do frango o para os próximos 5 anos?

Maior integração de todos os componentes da cadeia agroindustrial do frango, pois as margens serão cada vez menores; saída de muitos produtores e empresas ineficientes do mercado; fusão ou compra por grandes grupos regionais e internacionais (Frango Doux da França já comprou Frangosul e tem interesse em outras empresas); implantação de empresas internacionais aqui para levar produtos aos seus países de origem; caminhar cada vez mais rápido para os produtos processados saindo da venda de frango carcaça e cortes.

Os integrantes terão que investir em suas estruturas de criação e renová-las com mais rapidez, diminuindo também seus ganhos e dificultando o cumprimento de seus débitos com as instituições financeiras.

ENTREVISTA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

2

Ao realizar o levantamento de dados utilizou-se um roteiro como direcionador da entrevista.

Empresa: Frangoiano

Localização: Goiatuba – Goiás

Elo: Abatedouro

Representante(s): Roberto Gobato

1. Quais são os participantes da cadeia agroindustrial do frango (desde o fornecedor de insumos até o cliente final)?

Genética – matrizes- granja – abatedouro – revenda – distribuição final

I II III IV V VI

IV – empresa abate- corta e tempera – frango, peças, produto elaborado

VI – supermercados, açougues, restaurantes, armazéns, outros comércios.

2. Qual o número de funcionários e faturamento bruto, médio anual das empresas participantes de cada elo?

Dados da empresa pesquisada

Abate – 48

Vendas – 06

Apoio – 22

Aquisição – 4

Faturamento bruto anual – R\$ 2.160.000,00

3. Onde se localiza o mercado de matéria-prima (insumos)?

- 80% na região – 150 Km
- 20% Brasília e Minas
- não trabalha no sistema de integração

- parceria – contrato por produção – é flexível – não é formalizado por escrito
- embalagem com grampos – 3 fornecedores, sendo 2 Goiânia e 1 no Sul – Caxias
- pega por conta do abatedouro – responsabilidade e custo

4. As visões (mercado, gerenciamento, tecnologia) entre os elos da cadeia agroindustrial do frango são compartilhadas?

Há apoio. Alguns produtores bastante automatizados e outros não. Pagamento melhor para aqueles produtores que apresentam frango de boa qualidade (peso, não machucado) – custo por produtor.

Problema de sanidade – comunica produtor, solicita a visita e rejeita produto.

5. Há cooperação entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Cooperação maior entre abatedouro e produtor.

Há menor cooperação com o distribuidor. Não há nenhum tipo de contrato. O que rege é o mercado.

6. Quais os veículos de comunicação utilizados entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Telefone e pessoal.

7. Como é a comunicação na cadeia agroindustrial do frango quanto a intercâmbio e divulgação (tecnologias, formas de gerenciamento, dentre outros)?

Em alguns casos como quando há a relação de integração e entre produtores rurais e abatedouros mesmo não estando no sistema de integração como é o nosso caso há uma boa comunicação repassando o que há de novas tecnologias. Tal fato até porque é importante para ambas as partes a evolução do parceiro.

Quanto às formas de gerenciamento no nosso caso o produtor rural tem total liberdade, mas se percebemos alguma dificuldade do parceiro fazemos sugestões.

8. Quais os tipos de acordos, transações e contratos existentes na cadeia agroindustrial do frango?

É variável de empresa para empresa, havendo contratos formalizado por escrito, outros formalizam verbalmente e como já foi dito com distribuidores não há nenhum tipo de contrato. O que rege é o mercado.

9. Houve associação entre algumas empresas (fusões, aquisições, coligações)?

Há sim alguns exemplos. Há até situações de abertura de abatedouros por grupo de produtores rurais.

10. Há feedback entre as empresas participantes da cadeia agroindustrial do frango?

Sim, realiza-se contato pessoal e busca-se questionar.

11. Como está o nível de integração entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Está bom, mas ainda precisa melhorar principalmente a comunicação.

12. Há dificuldades em negociar por questões culturais ou linguagem?

Não, bem aberto.

13. Como é desenvolvida a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

Início artesanal. Visitas a outros abatedouros, receberam orientação de fornecedores por chefia.

- 1989 – 150 frangos/dia
- 2000 – 5.000 frangos/dia

Baixa rotatividade na empresa. 90% dos funcionários desligados por problemas pessoais.

14. Há pessoal qualificado nos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango?

Há.

15. Como está o desenvolvimento tecnológico na cadeia agroindustrial do frango?

Em constante atualização.

16. Há produtores suficientes para alimentar a cadeia agroindustrial do frango?

Sim. Quantidade razoável.

17. Qual a avaliação do mercado (demanda, retorno financeiro, potencial e incentivos fiscais) de frango?

- Mercado – bem concorrido, bem abastecido, busca de melhor qualidade para ganhar mercado
- Financeiro – custo fixo alto
- Potencial – exportação e agregação de valor
- Incentivos fiscais – praticamente inexistente

18. Quais os avanços observados na cadeia agroindustrial do frango nos últimos 10 anos?

Desenvolvimento:

- Maquinário
- Tecnologia de criação
- Insumos por produto – tempo de engorda

19. Quais os principais desafios que a cadeia agroindustrial do frango enfrenta atualmente?

Grande quantidade de empresas

Preço do frango estável e custo fixo aumentando

20. Qual a avaliação (pessoal, tecnologia, gestão, rentabilidade) de cada um dos elos da cadeia agroindustrial do frango?

	Produtor:	Abatedouro
• Rentabilidade	sazonalidade	boa
• Pessoal	bom	muito capaz
• Gestão	melhorou substancialmente	evoluiu
• Tecnologia	evoluiu bastante	evoluiu

21. Como é considerado o lado humano na cadeia agroindustrial do frango (valorização do pessoal, qualificação, integração)?

Houve uma grande evolução, pessoal se sente importante para o processo.

22. Quais os reflexos da atuação da cadeia agroindustrial do frango no ambiente (prejuízos e benefícios)?

Prejuízos – acredita que não há

Vantagens – se torna adubo

Há tratamento da água dos frangos

23 Quais as tendências da cadeia agroindustrial do frango para os próximos 5 anos?

Evoluir tecnologicamente – principalmente a indústria

Não tem conhecimento se há realmente mercado internacionalmente falando

Mercado interno acredita que não há muito o que crescer como um todo e sim reduzir o numero de empresas.

ENTREVISTA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

3

Ao realizar o levantamento de dados utilizou-se um roteiro como direcionador da entrevista.

Empresa: Estância Granjaú

Localização: Município de Goiânia-Goiás

Elo: Abatedouro

Representante(s): Mariza

1. Quais são os participantes da cadeia agroindustrial do frango (desde o fornecedor de insumos até o cliente final)?

Genética – Produtor de matrizes – Criador de Pintinhos – Granjeiro – Abatedouro – Comercialização

2. Qual o número de funcionários e faturamento bruto, médio anual das empresas participantes de cada elo?

Possuímos 2 galpões de 23.000 aves cada, sendo necessário 4 funcionários na fase de pintinhos e 2 na fase frango. Há mão-de-obra diarista na época da pega, chegada dos pintinhos e limpeza.

Faturamento – R\$ 47.000,00 os dois galpões/ano e sub-produto R\$ 20.000,00

3. Onde se localiza o mercado de matéria-prima (insumos)?

- Recebemos praticamente todo insumo do integrador que se localiza em Itaberaí-Go.

4. As visões (mercado, gerenciamento, tecnologia) entre os elos da cadeia agroindustrial do frango são compartilhadas?

Sim, principalmente no nosso caso em que somos integrados as visões de mercado, gerenciamento e tecnologia é compartilhada com o integrador que possibilita a orientação necessária para desenvolvimento da atividade. É como um sistema de co-responsabilidade. Com os demais elos não tão intensamente, mas mesmo assim ocorre.

5. Há cooperação entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Entre integrados e integrador é condição básica para a parceria. Em relação à comercialização o mercado é quem dita, deixando a cooperação muito a desejar.

6. Quais os veículos de comunicação utilizados entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Telefone, carro, rádio, correspondência. Com o integrador não temos dificuldades, se ligamos 6:30 horas solicitando, por exemplo, ração às 10:00 horas o caminhão está na porteira da fazenda.

7. Como é a comunicação na cadeia agroindustrial do frango quanto a intercâmbio e divulgação (tecnologias, formas de gerenciamento, dentre outros)?

Muito bem desenvolvida. Há vários eventos que proporcionam o intercâmbio e divulgação além de visitas que fazemos em outras empresas e trocamos experiências.

8. Quais os tipos de acordos, transações e contratos existentes na cadeia agroindustrial do frango?

Os mais variados tipos desde contratos verbais (ditos caramadagem) até contratos formalmente estabelecidos por escrito. No caso de nossa empresa com o integrador há um contrato bem estabelecido e formalizado por escrito.

9. Houve associação entre algumas empresas (fusões, aquisições, coligações)?

Se considerarmos em nossa região não. Há alguns casos acontecendo em termos nacionais e internacionais.

10. Há feedback entre as empresas participantes da cadeia agroindustrial do frango?

Há vários tipos de feedbacks na cadeia agroindustrial do frango. No nosso caso específico é mandado pelo integrador uma avaliação e classificação em relação aos demais integrados. Sendo que a avaliação aponta pontos positivos e negativos específicos para cada integrado.

11. Como está o nível de integração entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Acredito que já melhorou bastante em termos da cadeia agroindustrial do frango como um todo, mas muito há o que se fazer. Agora se falarmos do nosso nível de integrado com o integrado diria que está ótimo.

12. Há dificuldades em negociar por questões culturais ou linguagem?

Não há este tipo de dificuldade. Há sim um pré-requisito, que o funcionário seja alfabetizado pois caso contrário inviabiliza completamente o processo.

13. Como é desenvolvida a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

O funcionário recebe total orientação do dono e quando possível e necessário é realizado pelo integrador.

14. Há pessoal qualificado nos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango?

Sim, em todos os elos. Até pelo fato de existir um desenvolvimento tecnológico grande, seria impossível desenvolver a cadeia agroindustrial do frango sem a qualificação do pessoal. Por isso é que se faz tão importante a integração entre os elos e a realização de treinamentos.

15. Como está o desenvolvimento tecnológico na cadeia agroindustrial do frango?

Bom desenvolvimento. No nosso caso, por exemplo, entre a idealização e montagem já houve progresso tecnológico com um maior grau de automatização.

16. Há produtores suficientes para alimentar a cadeia agroindustrial do frango?

Há até um excesso de produção no Brasil.

17. Qual a avaliação do mercado (demanda, retorno financeiro, potencial e incentivos fiscais) de frango?

- Demanda – tem crescido e ainda pode crescer
- Retorno financeiro – há o retorno em todos os elos, mas é necessário observar os custos e no caso do produtor rural tem que ser muito cauteloso ao realizar o processo produtivo. O menor descuido pode trazer um enorme prejuízo.
- Potencial – há um potencial enorme a ser explorado
- Incentivos fiscais – necessidade de redução do ICMS.

18. Quais os avanços observados na cadeia agroindustrial do frango nos últimos 10 anos?

- Estudos desenvolvidos pelos abatedouros em parceria com as Universidades.
- Ganho de produtividade.
- Melhoria da qualidade dos pintinhos.
- Melhoria da qualidade das rações.
- Aproveitamento do sub-produto.
- Automatização dos processos.
- Qualificação de pessoal.

19. Quais os principais desafios que a cadeia agroindustrial do frango enfrenta atualmente?

Venda do produto final. Nível de concorrência com os participantes dessa cadeia agroindustrial do frango agroindustrial e de outras.

20. Qual a avaliação (pessoal, tecnologia, gestão, rentabilidade) de cada um dos elos da cadeia agroindustrial do frango?

- Pessoal – bom nível, ma deve continuar desenvolvendo
- Tecnologia – também se encontra em franco desenvolvimento e não pode parar
- Gestão – sendo aprimorada em todos os elos, mas ainda há muito o que se fazer
- Rentabilidade – houve melhoria substancial proporcionada pelo próprio desenvolvimento tecnológico, mas ainda necessita de melhores índices.

21. Como é considerado o lado humano na cadeia agroindustrial do frango (valorização do pessoal, qualificação, integração)?

Considero que é a cadeia agroindustrial do frango que mais valoriza o lado humano e entendo que foi por este motivo que se conseguiu alcançar o aumento de produtividade. Em muitas empresas da cadeia agroindustrial do frango o funcionário ganha por produtividade.

22. Quais os reflexos da atuação da cadeia agroindustrial do frango no ambiente (prejuízos e benefícios)?

Não agride no campo.

Tudo é reaproveitável.

Tem como benefício o adubo.

23 Quais as tendências da cadeia para os próximos 5 anos?

Maior desenvolvimento tecnológico.

Aumento de produtividade.

Exportação.

Maior capacitação do pessoal.

ENTREVISTA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

4

Ao realizar o levantamento de dados utilizou-se um roteiro como direcionador da entrevista.

Empresa: Fazenda Estrela

Localização: Itaberaí –Go

Elo: Produtor Rural

Representante(s): Luiz de Boni

- 1. Quais são os participantes da cadeia agroindustrial do frango (desde o fornecedor de insumos até o cliente final)?**

Produtor de insumos – Granjeiro – Indústria – Comércio

- 2. Qual o número de funcionários e faturamento bruto, médio anual das empresas participantes de cada elo?**

2 funcionários para 2 galpões

16.000 aves por galpão

Faturamento – R\$ 350.000,00 anual R\$ 30.000,00 anual líquido

- 3. Onde se localiza o mercado de matéria-prima (insumos)?**

- Toda matéria-prima vem do abatedouro - integrador

- 4. As visões (mercado, gerenciamento, tecnologia) entre os elos da cadeia agroindustrial do frango são compartilhadas?**

Acredito que entre abatedouro e produtor sim.

- 5. Há cooperação entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?**

Há cooperação é mais presente entre integrador e integrados.

- 6. Quais os veículos de comunicação utilizados entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?**

Telefone e correio.

7. Como é a comunicação na cadeia agroindustrial do frango quanto a intercâmbio e divulgação (tecnologias, formas de gerenciamento, dentre outros)?

Abatedouro-integrador e integrado a comunicação é bem desenvolvida. Várias formas de orientação e assistência técnica.

8. Quais os tipos de acordos, transações e contratos existentes na cadeia agroindustrial do frango?

Entre integrado e integrado há contrato padrão escrito. Em outros elos há transações regidas pelo mercado. Há também contratos verbais.

9. Houve associação entre algumas empresas (fusões, aquisições, coligações)?

Em nosso estado não conheço.

10. Há feedback entre as empresas participantes da cadeia agroindustrial do frango?

Há sempre o integrador repassa relatório onde é apresentado a situação do integrado.

Em relação aos demais elos não conheço.

11. Como está o nível de integração entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Bom. Sindicato Rural realiza reuniões ordinárias com departamento de avicultura. Há uma comissão que avalia e promove a integração.

12. Há dificuldades em negociar por questões culturais ou linguagem?

Não. Cadeia agroindustrial do frango muito simples. Exigência que funcionário seja alfabetizado. Integrador necessita participar de seminários, palestras. Há treinamento dos galponeiros (teórico e prático).

13. Como é desenvolvida a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

Com já foi dito anteriormente, integradores participam de seminários e palestras e galponeiros recebem treinamentos teóricos e práticos, ainda existe a assistência técnica de oferece as orientações necessárias.

14. Há pessoal qualificado nos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango?

Sim, e a todo momento há orientações.

15. Como está o desenvolvimento tecnológico na cadeia agroindustrial do frango?

Não tem muito o que crescer. Setor bastante tecnificado.

16. Há produtores suficientes para alimentar a cadeia agroindustrial do frango?

Está sobrando.

17. Qual a avaliação do mercado (demanda, retorno financeiro, potencial e incentivos fiscais) de frango?

- Demanda – ainda cresce com pouca folga
- Retorno financeiro – baixo, mas estável
- Potencial – ainda existe
- Incentivos fiscais – acredita que hoje tenha

18. Quais os avanços observados na cadeia agroindustrial do frango nos últimos 10 anos?

- Melhoria genética
- Treinamento de pessoal
- Redução de custos
- Desenvolvimento tecnológico
- Novos tipos de ração

19. Quais os principais desafios que a cadeia agroindustrial do frango enfrenta atualmente?

- Lobby
- Subsídios que os outros países oferecem que são muito grandes.

20. Qual a avaliação (pessoal, tecnologia, gestão, rentabilidade) de cada um dos elos da cadeia agroindustrial do frango?

- Pessoal – bem tecnificado
- Tecnologia – bem desenvolvida

- Gestão – industrialização melhor
- Rentabilidade – todos ganham pouco e há muito risco

21. Como é considerado o lado humano na cadeia agroindustrial do frango (valorização do pessoal, qualificação, integração)?

Melhorou muito há ganhos por produtividade, esforço em qualificação e integração.

22. Quais os reflexos da atuação da cadeia agroindustrial do frango no ambiente (prejuízos e benefícios)?

- Alimento barato
- Gera emprego
- Controle sanitário muito bom
- Não há prejuízos

23. Quais as tendências da cadeia agroindustrial do frango para os próximos 5 anos?

Estabilizar e migrar mais para o Sul e Centro-Oeste.

Continuar evoluindo tecnologicamente.

ENTREVISTA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

5

Ao realizar o levantamento de dados utilizou-se um roteiro como direcionador da entrevista.

Empresa: Zé Colméia

Localização: Goiânia – Go

Elo: Distribuição

Representante(s): Sr. Luiz

1. Quais são os participantes da cadeia agroindustrial do frango (desde o fornecedor de insumos até o cliente final)?

Produtores de embriões – Produtores de pintinhos – Granjeiro – Abatedouro e Indústria – Comercialização

Como suporte a todos há os produtores de insumos como: ração, medicamentos, outros.

2. Qual o número de funcionários e faturamento bruto, médio anual das empresas participantes de cada elo?

40 funcionários

R\$ 1.000.000,00

3. Onde se localiza o mercado de matéria-prima (insumos)?

- Direto dos abatedouros de Goiás e Santa Catarina. No caso do frango. Somos uma pizzaria e nosso consumo de carne é assim distribuído:
 - 30% frango
 - 55% suíno
 - 15% bovino

Em 10 anos o consumo de frango triplicou.

4. As visões (mercado, gerenciamento, tecnologia) entre os elos da cadeia agroindustrial do frango são compartilhadas?

Hoje em dia não podemos dizer que não há o mínimo compartilhamento, mas no nosso elo não conseguimos ainda atuar como parceiros. O mercado é quem rege. Mas sempre que uma empresa desenvolve uma nova visão de uma forma ou de outra pelo menos se fala sobre o assunto.

5. Há cooperação entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Na distribuição o mercado é quem define. Um exemplo é o fato de nem sempre conseguirmos comprar mais barato.

6. Quais os veículos de comunicação utilizados entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Telefone, fax e correio.

7. Como é a comunicação na cadeia agroindustrial do frango quanto a intercâmbio e divulgação (tecnologias, formas de gerenciamento, dentre outros)?

Se eu fosse avaliar a cadeia agroindustrial do frango como seria mais otimista, mas no nosso elo ainda é muito fraca.

8. Quais os tipos de acordos, transações e contratos existentes na cadeia agroindustrial do frango?

Não há nenhum tipo de contrato no nosso caso. O que fazemos é ir ao mercado e avaliarmos as condições de cada fornecedor e associarmos a questão da qualidade do frango.

9. Houve associação entre algumas empresas (fusões, aquisições, coligações)?

Se considerarmos o mercado ou as empresas que atuam com a frango, sim. Há aquisição de empresas maiores de outras menores e algumas fusões.

10. Há feedback entre as empresas participantes da cadeia agroindustrial do frango?

No caso da comercialização há algum tipo de informação mais informal.

11. Como está o nível de integração entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Se considerarmos a comercialização podemos dizer que ainda é muito fraca. Há sim entre produtores, frigoríficos e indústrias quando trabalham no sistema de integração.

12. Há dificuldades em negociar por questões culturais ou linguagem?

Não.

13. Como é desenvolvida a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

Sempre com treinamentos. Seja com instrutores especializados ou com funcionários da empresa. Treinamentos teóricos e práticos.

14. Há pessoal qualificado nos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango?

Sim. Talvez seja umas das cadeias agroindustriais que mais busca a qualificação do pessoal até pelo fato de ser grande o desenvolvimento tecnológico.

15. Como está o desenvolvimento tecnológico na cadeia agroindustrial do frango?

Em pleno desenvolvimento. Acredito que o desenvolvimento tecnológico está ocorrendo em toda a cadeia agroindustrial do frango e possibilitando a redução de custo. Por isso a cadeia agroindustrial do frango se tornou tão competitiva nos últimos anos.

16. Há produtores suficientes para alimentar a cadeia agroindustrial do frango?

Sim, sem dúvida nenhuma.

17. Qual a avaliação do mercado (demanda, retorno financeiro, potencial e incentivos fiscais) de frango?

- Demanda – boa
- Retorno financeiro – baixo
- Potencial – ótimo
- Incentivos fiscais – pouco

18. Quais os avanços observados na cadeia agroindustrial do frango nos últimos 10 anos?

- Redução do tempo de abate
- Treinamento
- Redução de custos
- Automatização no campo

19. Quais os principais desafios que a cadeia agroindustrial do frango enfrenta atualmente?

Oscilações de consumo, pressão dos supermercadistas no mercado, grandes grupos.

20. Qual a avaliação (pessoal, tecnologia, gestão, rentabilidade) de cada um dos elos da cadeia agroindustrial do frango?

- Pessoal – bom nível de qualificação
- Tecnologia – ótimo nível
- Gestão – ainda necessidade de desenvolver bastante
- Rentabilidade – margem pequena.

21. Como é considerado o lado humano na cadeia agroindustrial do frango (valorização do pessoal, qualificação, integração)?

O lado humano na cadeia agroindustrial do frango é considerado muito importante, pois entende-se que são as pessoas que desenvolvem as tecnologias e necessitam cada vez mais de treinamento, valorização para se tornarem capacitadas.

22. Quais os reflexos da atuação da cadeia agroindustrial do frango no ambiente (prejuízos e benefícios)?

Prejuízo não vejo nenhum, pois a cama do frango é aproveitada como alimento para gado e porco.

Como benefícios podemos ter a geração de emprego e a oferta de alimento barato.

23. Quais as tendências da cadeia para os próximos 5 anos?

Consolidação nacional, abertura para exportação, continuidade ao desenvolvimento tecnológico e agregação de valor ao produto.

ENTREVISTA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

6

Ao realizar o levantamento de dados utilizou-se um roteiro como direcionador da entrevista.

Empresa: Carpa Avícola

Localização: Goiatuba –Go

Elo: Produtor Rural

Representante(s): Sr. Moisés

- 1. Quais são os participantes da cadeia agroindustrial do frango (desde o fornecedor de insumos até o cliente final)?**

Produtor de milho, sorgo, farelo de soja, outros – Encubatório de pintinhos – Produtor de frangos – Abatedouro – Comercialização

- 2. Qual o número de funcionários e faturamento bruto, médio anual das empresas participantes de cada elo?**

Faturamento R\$ 120.000,00

Número de funcionários – 06

- 3. Onde se localiza o mercado de matéria-prima (insumos)?**

Mato Grosso, Santa Catarina, Minas Gerais e Goiás.

- 4. As visões (mercado, gerenciamento, tecnologia) entre os elos da cadeia agroindustrial do frango são compartilhadas?**

Ainda necessita melhorar muito. Alguns pontos são comentados, mas informalmente. Há sugestões do pessoal, há também debates em encontros, mas pode melhorar.

- 5. Há cooperação entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?**

Sim, mas também pode ser melhorado. Com o distribuidor é menor. O mercado é que dita as regras.

- 6. Quais os veículos de comunicação utilizados entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?**

Fone e fax.

7. Como é a comunicação na cadeia agroindustrial do frango quanto a intercâmbio e divulgação (tecnologias, formas de gerenciamento, dentre outros)?

Hoje já há o intercâmbio e divulgação de tecnologias, formas de gerenciamento entre as empresas, mas ainda necessita haver u melhor intercâmbio e divulgação.

8. Quais os tipos de acordos, transações e contratos existentes na cadeia agroindustrial do frango?

Os tipos de acordos são os mais variados possível. Não há uma padronização na cadeia agroindustrial do frango. A Carpa, por exemplo, não trabalha com contratos escritos que garantam a aquisição pelo abatedouro de toda produção. O que fazemos é informar ao abatedouro o início da produção e acertamos verbalmente datas, valores e quantidades a serem vendidas. Corremos maior risco.

9. Houve associação entre algumas empresas (fusões, aquisições, coligações)?

Sim, várias.

10. Há feedback entre as empresas participantes da cadeia agroindustrial do frango?

Em alguns casos mais organizados, em outros menos mas há.

11. Como está o nível de integração entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Desenvolvendo. Pode melhorar muito.

12. Há dificuldades em negociar por questões culturais ou linguagem?

Não, sempre que algum ponto não é entendido encontra-se uma forma de deixá-lo claro.

13. Como é desenvolvida a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

Treinamentos, orientações de técnicos, especialistas, participação de encontros, seminários ou reuniões.

14. Há pessoal qualificado nos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango?

Sim, em toda cadeia agroindustrial do frango. Por isso ela desenvolveu tanto.

15. Como está o desenvolvimento tecnológico na cadeia agroindustrial do frango?

Muito bom e tende a melhorar mais.

16. Há produtores suficientes para alimentar a cadeia agroindustrial do frango?

Sim, em Goiás sim.

17. Qual a avaliação do mercado (demanda, retorno financeiro, potencial e incentivos fiscais) de frango?

- Demanda – variável. Em alguns momentos dificulta o desenvolvimento das empresas. Problema de mercado. Em outros oportunidades para desenvolver.
- Retorno financeiro – atividade que exige bastante atenção. Retorno por unidade pequeno exigindo atenção aos custos e produtividade.
- Potencial – em franco desenvolvimento.
- Incentivos fiscais – não deve esperar por estes.

18. Quais os avanços observados na cadeia nos últimos 10 anos?

Inúmeros. Tempo de abate, qualidade do produto, agregação de valor ao produto, automatização, desenvolvimento do manejo, investimento em capacitação de pessoal, rações, etc.

19. Quais os principais desafios que a cadeia agroindustrial do frango enfrenta atualmente?

Organização da cadeia agroindustrial do frango, exportação, concorrência interna e integração.

20. Qual a avaliação (pessoal, tecnologia, gestão, rentabilidade) de cada um dos elos da cadeia agroindustrial do frango?

- Pessoal – tem desenvolvido bastante.
- Tecnologia – genética em constante alteração, novos embriões, evolução do sistema de pega. Todo dia evolui.
- Gestão – está em evolução, mas precisa evoluir muito.

- Rentabilidade – bem melhor ,mas ainda pequena.

21. Como é considerado o lado humano na cadeia agroindustrial do frango (valorização do pessoal, qualificação, integração)?

Tem melhorado cada dia mais. É importante para a cadeia agroindustrial do frango.

22. Quais os reflexos da atuação da cadeia agroindustrial do frango no ambiente (prejuízos e benefícios)?

Quando há algum prejuízo é prontamente resolvido.

Benefícios – empregos, melhor alimento, menor custo, possibilita o desenvolvimento.

23 Quais as tendências da cadeia para os próximos 5 anos?

Evoluir sempre mais, novos avanços genéticos, integração, continuidade à capacitação do pessoal, exportação.

ENTREVISTA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

7

Ao realizar o levantamento de dados utilizou-se um roteiro como direcionador da entrevista.

Empresa: Carrefour

Localização: Goiânia – Norte

Elo: Distribuidor

Representante(s): Roberto

- 1. Quais são os participantes da cadeia agroindustrial do frango (desde o fornecedor de insumos até o cliente final)?**

Produtor de insumos – Produtor rural – Abatedouro – Distribuidor

- 2. Qual o número de funcionários e faturamento bruto, médio anual das empresas participantes de cada elo?**

Na loja Carrefour Norte – Goiânia na área de carnes são 4 mais os promotores (em média 2 por empresa)

- 3. Onde se localiza o mercado de matéria-prima (insumos)?**

- Para nossa filial Sul, Minas Gerais e Goiás.

- 4. As visões (mercado, gerenciamento, tecnologia) entre os elos da cadeia agroindustrial do frango são compartilhadas?**

Apesar de Ter uma evolução maior que outras áreas ainda necessita melhorar. As empresas ainda olham muito para elas próprias. Não sei se ocorre mais no nosso elo.

- 5. Há cooperação entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?**

Há bastante, se unem para controlar preços. Em relação à outros aspectos não sei dizer.

- 6. Quais os veículos de comunicação utilizados entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?**

Direto – fone, fax, pessoal.

7. Como é a comunicação na cadeia agroindustrial do frango quanto a intercâmbio e divulgação (tecnologias, formas de gerenciamento, dentre outros)?

Não há. Pelo menos entre os distribuidores e deste com os demais.

8. Quais os tipos de acordos, transações e contratos existentes na cadeia agroindustrial do frango?

Geralmente contratos formais escritos para 1 ano, estabelecendo descontos, prazos de pagamento e entrega ,mas sem definição de quantidades. A quantidade é ditada pelo mercado.

9. Houve associação entre algumas empresas (fusões, aquisições, coligações)?

Sim. Ex.: Perdigão comprou Batavo.

10. Há feedback entre as empresas participantes da cadeia agroindustrial do frango?

Apenas como negociação. Pelo menos no elo distribuidor.

11. Como está o nível de integração entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Distribuidor com abatedouro e produtor não há.

Perdigão e Sadia têm logística ideal.

12. Há dificuldades em negociar por questões culturais ou linguagem?

As dificuldades são em função muitas vezes da falta de conhecimento de questões de qualidade do produto. Ex.: quantidade máxima de água permitida.

13. Como é desenvolvida a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

Há a dificuldade inicial natural. Nem todos assimilam. Há seleção e os mais capacitados vencem.

14. Há pessoal qualificado nos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango?

Sim.

15. Como está o desenvolvimento tecnológico na cadeia agroindustrial do frango?

Já desenvolveu muito, mas necessita trabalhar mais genética e distribuição.

16. Há produtores suficientes para alimentar a cadeia agroindustrial do frango?

Ainda não.

17. Qual a avaliação do mercado (demanda, retorno financeiro, potencial e incentivos fiscais) de frango?

Demanda – ainda em desenvolvimento

Retorno financeiro – perigoso, mas se for esperto tem retorno

Potencial – grande

Incentivos fiscais - pouco

18. Quais os avanços observados na cadeia agroindustrial do frango nos últimos 10 anos?

Redução do tempo de abate, rendimento da carcaça, outros.

19. Quais os principais desafios que a cadeia agroindustrial do frango enfrenta atualmente?

Melhoria genética por tempo de abate.

20. Qual a avaliação (pessoal, tecnologia, gestão, rentabilidade) de cada um dos elos da cadeia agroindustrial do frango?

Pessoal – em constante desenvolvimento

Tecnologia – tem desenvolvido em termos de genética e produção

Gestão – tem melhorado muito, mas ainda precisa melhorar mais

Rentabilidade - baixa

21. Como é considerado o lado humano na cadeia agroindustrial do frango (valorização do pessoal, qualificação, integração)?

Na cadeia agroindustrial do frango como um todo ainda é pouca a valorização. Está caminhando mas ainda necessita de muitas melhorias.

22. Quais os reflexos da atuação da cadeia agroindustrial do frango no ambiente (prejuízos e benefícios)?

Prejuízos – monocultura

Perecível, quase igual ao peixe

Benefícios – alimento – proteína barata

Mão-de-obra - emprego

23 Quais as tendências da cadeia agroindustrial do frango para os próximos 5 anos?

- Abate mais cedo
- Rendimento maior de carcaça
- Mais industrialização – agregando valor ao produto

ENTREVISTA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

8

Ao realizar o levantamento de dados utilizou-se um roteiro como direcionador da entrevista.

Empresa: Perdigão

Localização: Santa Catarina, São Paulo e Goiás

Elo: Indústria

Representante(s): Marisilda

1. Quais são os participantes da cadeia agroindustrial do frango (desde o fornecedor de insumos até o cliente final)?

Genética – Fornecedores de Insumos – Avicultor – Abate e Indústria – Distribuidores – Consumidor.

2. Qual o número de funcionários e faturamento bruto, médio anual das empresas participantes de cada elo?

É uma grande empresa.

3. Onde se localiza o mercado de matéria-prima (insumos)?

Hoje a cadeia agroindustrial do frango como todo já tem mercado de insumo no próprio país e dependendo da região onde se instale terá de buscar em outras regiões ou estados alguns insumos contando, em muitos casos, com empresas que possuem representações.

4. As visões (mercado, gerenciamento, tecnologia) entre os elos da cadeia agroindustrial do frango são compartilhadas?

Em muitos casos sim. Há sistemas de integração em que um elo oferece suporte a outro elo. Isso é importante até como forma de estabelecer-se no mercado. Um exemplo é o sistema de integração. Para que o parceiro possa lhe ajudar é necessário que compartilhe com o mesmo as visões de mercado, gerenciamento e tecnologia.

5. Há cooperação entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Assim como é importante o compartilhamento de visões é fundamental a cooperação. Eu diria que há até uma cumplicidade. Não há como realizar a integração sem a cooperação. Há um planejamento antecipado e busca-se o máximo de cooperação.

6. Quais os veículos de comunicação utilizados entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Fone, fax, correio e internet em alguns casos. Depende do elo com que esteja relacionando e da própria estrutura da empresa.

7. Como é a comunicação na cadeia agroindustrial do frango quanto a intercâmbio e divulgação (tecnologias, formas de gerenciamento, dentre outros)?

O suporte do sistema de integração é a própria difusão da tecnologia. É óbvio que a cadeia agroindustrial do frango toda não está integrada. Mas mesmo neste caso há o mínimo de intercâmbio e divulgação. Mas sempre se pode melhorar.

8. Quais os tipos de acordos, transações e contratos existentes na cadeia agroindustrial do frango?

Na cadeia agroindustrial do frango como um todo os mais diversos. Desde contratos verbais até os mais formalizados possível. No sistema de integração são contratos bem formais e devidamente registrados.

9. Houve associação entre algumas empresas (fusões, aquisições, coligações)?

Sim.

10. Há feedback entre as empresas participantes da cadeia agroindustrial do frango?

No sistema de integração sim. Os integrados recebem os devidos retornos até pelo fato de que necessitam se enquadrar em uma determinada escala de produtividade e recebem toda orientação para tanto. Quando não se trabalha no sistema de integração há uma dificuldade maior em oferecer e receber feedback. Mas a cadeia agroindustrial do frango é uma das que mais se preocupa com o feedback.

11. Como está o nível de integração entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Não saberia especificar bem o nível. Mas, com certeza a integração está sendo promovida e já alcançou um bom desenvolvimento.

12. Há dificuldades em negociar por questões culturais ou linguagem?

Sim, sem dúvida. Estrutura fundiária já é um problema. Escalas diferentes por regiões, extensão de terras. Em Goiás, por exemplo, o dono da propriedade geralmente não está na propriedade. Faz-se necessário realizar adaptações.

13. Como é desenvolvida a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

De forma bem tranquila. Com assistência técnica, treinamentos. Todos são bem receptivos.

14. Há pessoal qualificado nos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango?

Sim. Tem gente qualificada em todos os elos, nas mais diversas atividades.

15. Como está o desenvolvimento tecnológico na cadeia agroindustrial do frango?

Em constante desenvolvimento.

16. Há produtores suficientes para alimentar a cadeia agroindustrial do frango?

Sim.

17. Qual a avaliação do mercado (demanda, retorno financeiro, potencial e incentivos fiscais) de frango?

- Demanda – em franco desenvolvimento.
- Retorno financeiro – pequeno por unidade. Por isso faz-se necessário a escala..
- Potencial – há potencial. É uma cadeia agroindustrial do frango que provou que dá certo.
- Incentivos fiscais – praticamente inexistente.

18. Quais os avanços observados na cadeia nos últimos 10 anos?

Desenvolvimento tecnológico. Ganho de peso, tempo de abate, agregação de valor ao produto, genética, rações, qualificação de pessoal, aproveitamento do subproduto.

19. Quais os principais desafios que a cadeia agroindustrial do frango enfrenta atualmente?

Concorrência, adaptações para novos mercados, exportação, outros.

20. Qual a avaliação (pessoal, tecnologia, gestão, rentabilidade) de cada um dos elos da cadeia agroindustrial do frango?

- Pessoal – tem se qualificado bastante e contribuído para o desenvolvimento da cadeia agroindustrial do frango.
- Tecnologia – em constante desenvolvimento.
- Gestão – tem sido desenvolvida. Ainda necessita melhorar. Influencia a cadeia agroindustrial do frango com um todo.
- Rentabilidade – melhora com o desenvolvimento tecnológico e capacitação das pessoas.

21. Como é considerado o lado humano na cadeia agroindustrial do frango (valorização do pessoal, qualificação, integração)?

É considerado como algo fundamental. É importante a relação humana. O sistema é de parceria. Estão sendo qualificadas, valorizadas, integradas. A evidência é o próprio desenvolvimento da cadeia agroindustrial do frango.

22. Quais os reflexos da atuação da cadeia agroindustrial do frango no ambiente (prejuízos e benefícios)?

- Grandes empresas estão investindo em preservação.
- Dejetos podem prejudicar se não forem devidamente trabalhados.
- Consumo per capita.
- Proteína.
- Balança Comercial Brasileira.
- Empregos.

- Forte fonte de manter produtor no campo.

23 Quais as tendências da cadeia agroindustrial do frango para os próximos 5 anos?

É uma cadeia agroindustrial do frango que provou que dá certo. Portanto, a tendência é que continue a desenvolver tecnologicamente (genética, equipamentos, produto), alcance um maior nicho de mercado (conversão alimentar), maior exportação, pessoal cada vez mais capacitado, desenvolvimento do sistema de integração, seleção de empresas participantes do mercado e desenvolvimento quanto à preservação do meio ambiente.

ENTREVISTA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

9

Ao realizar o levantamento de dados utilizou-se um roteiro como direcionador da entrevista.

Empresa: Fábrica de Ração São Salvador

Localização: Itaberaí – GO
Alexandre e Jean

Elo: Produtor de Insumos **Representante(s):**

- 1. Quais são os participantes da cadeia agroindustrial do frango (desde o fornecedor de insumos até o cliente final)?**

Genética – Produtor de matrizes e de insumos – Produtor de aves - Abatedouros – Comercialização

- 2. Qual o número de funcionários e faturamento bruto, médio anual das empresas participantes de cada elo?**

28 funcionários – médio porte

- 3. Onde se localiza o mercado de matéria-prima (insumos)?**

Hoje já se tem fornecedores de insumos distribuídos pelo Brasil. Mas a parte de genética muitas vezes é até importada. No nosso elo os fornecedores estão em Goiás, Mato Grosso, Santa Catarina, Minas Gerais e São Paulo.

- 4. As visões (mercado, gerenciamento, tecnologia) entre os elos da cadeia agroindustrial do frango são compartilhadas?**

Acho que mais entre os elos “Produtor de aves” e “Abatedouros”. Entre os demais as visões são menos compartilhadas. Acredito também que esteja mais presente no caso de empresas que participam de Sistema de Integração. Com o elo “Distribuidor” é quase inexistente.

- 5. Há cooperação entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?**

Quanto à cooperação entendo que hoje está bem mais desenvolvida. Mas acredito que como no compartilhamento de visões é mais avançada no sistemas integrados. A

cadeia agroindustrial do frango vem evoluindo muito a acredito que a tendência é desenvolver cada vez mais a cooperação entre as empresas e elos.

6. Quais os veículos de comunicação utilizados entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Fone, fax e contato pessoal.

7. Como é a comunicação na cadeia agroindustrial do frango quanto a intercâmbio e divulgação (tecnologias, formas de gerenciamento, dentre outros)?

Tem melhorado sensivelmente e com o estabelecimento do “Sistema de Integração” tende a evoluir mais.

8. Quais os tipos de acordos, transações e contratos existentes na cadeia agroindustrial do frango?

Bem diversificados. Desde acordos totalmente informais aos mais formais possíveis. Depende das empresa e do sistema de relações estabelecidos entre as mesmas.

9. Houve associação entre algumas empresas (fusões, aquisições, coligações)?

Sim, sem dúvida nenhuma. E ainda devem ocorrer várias.

10. Há feedback entre as empresas participantes da cadeia agroindustrial do frango?

Sempre há algum tipo de feedback. A diferença é a constância e a forma, que depende do tipo de relação estabelecido entre as empresas.

11. Como está o nível de integração entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Está aumentado e a tendência é aumentar mais.

12. Há dificuldades em negociar por questões culturais ou linguagem?

Com os elos que a empresa relaciona mais diretamente não há. Acredito que em alguns elos há uma certa dificuldade.

13. Como é desenvolvida a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

Através de treinamentos com pessoal especializado e orientação até que a aprendizagem seja concretizada. É utilizado também manuais orientativos. Quando necessário solicita a assistência técnica.

14. Há pessoal qualificado nos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango?

Sim. É uma cadeia agroindustrial do frango onde o pessoal está em constante aperfeiçoamento.

15. Como está o desenvolvimento tecnológico na cadeia agroindustrial do frango?

Em constante desenvolvimento.

16. Há produtores suficientes para alimentar a cadeia agroindustrial do frango?

Sim. Temos a questão da sazonalidade de alguns produtos, mas há produtores suficientes.

17. Qual a avaliação do mercado (demanda, retorno financeiro, potencial e incentivos fiscais) de frango?

- Demanda – em expansão
- Retorno financeiros – alguns elos mais prejudicados. Deve procurar a produção em maior escala.
- Potencial – grande
- Incentivos fiscais – praticamente inexistente.

18. Quais os avanços observados na cadeia agroindustrial do frango nos últimos 10 anos?

Variedade de grãos, redução do ciclo produtivo, seleção de ovos, melhoria em equipamentos, capacitação de pessoal, outros.

19. Quais os principais desafios que a cadeia agroindustrial enfrenta atualmente?

- Redução de custos.
- Agregar valor ao produto

- Protecionismo em outros países, dificultando a exportação dos produtos brasileiros.
- Concorrência com outros produtos no mercado interno.

20. Qual a avaliação (pessoal, tecnologia, gestão, rentabilidade) de cada um dos elos da cadeia agroindustrial ?

- Pessoal – em todos os elos há pessoal capacitado. Mas a capacitação é um processo contínuo.
- Tecnologia – bem evoluída. Elo distribuidor menos desenvolvida.
- Rentabilidade – elo mais prejudicado é o produtor de aves. Distribuidor com o poder sobre os demais.

21. Como é considerado o lado humano na cadeia agroindustrial (valorização do pessoal, qualificação, integração)?

Há a valorização , qualificação e início da integração.

22. Quais os reflexos da atuação da cadeia agroindustrial do frango no ambiente (prejuízos e benefícios)?

Só vantagens. O que poderia ser considerado como prejuízo é bem observado pelos componentes da cadeia agroindustrial do frango e resolvido.

As vantagens são: maior número de empregos, melhor alimento e o desenvolvimento do país pelo próprio desenvolvimento tecnológico proporcionado.

23 Quais as tendências da cadeia agroindustrial do frango para os próximos 5 anos?

Maior desenvolvimento tecnológico, aperfeiçoamento do pessoal, ganho da fatia de mercado, exportação e integração das empresas.

ENTREVISTA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

10

Ao realizar o levantamento de dados utilizou-se um roteiro como direcionador da entrevista.

Empresa: Super Frango

Localização: Itaberaí – GO

Elo: Industrialização

Representante(s): José Garrote

1. Quais são os participantes da cadeia agroindustrial do frango (desde o fornecedor de insumos até o cliente final)?

Genética (bisavós) – Incubadores (avós –matrizes) – Fornecedores de pintinhos, ração, medicamentos, outros insumos – Abatedouros e Indústria - Comercialização

2. Qual o número de funcionários e faturamento bruto, médio anual das empresas participantes de cada elo?

Funcionários diretos:

Administração – 23 Produção – 204 Vendas – 23

TOTAL – 250

Integração de aves:

Administração – 06 Produção – 23

TOTAL - 29

Terceirizados:

Entrega de frango abatido– 50 Transporte de ração- 06 Granjeiros- 55

Transporte de aves vivas– 07 Pega de frango vivo – 25 Limpeza- 10

TOTAL - 153

Faturamento bruto anual: R\$ 22.366.283,10

3. Onde se localiza o mercado de matéria-prima (insumos)?

Para a nossa empresa é Goiás, Mato Grosso, Santa Catarina e Minas Gerais.

4. As visões (mercado, gerenciamento, tecnologia) entre os elos da cadeia agroindustrial do frango são compartilhadas?

No nosso caso em que trabalhamos como integrador buscamos ao máximo compartilhar as visões de mercado, gerenciamento e tecnologia até como meio de garantir o desenvolvimento da integração. Buscamos repassar para nosso integrado a visão de mercado para que ele possa entender a importância da integração. Quando se fala em gerenciamento orientamos os integrados para que eles possam realizar um gerenciamento adequado que permita a obtenção do sucesso. Se o integrado não gerencia adequadamente teremos reflexos nos resultados da produção. Também é fundamental que o integrado tenha orientação quanto às tecnologias disponíveis e até auxiliamos na implantação destas tecnologias para que ele possa desenvolver adequadamente. Só assim poderemos obter os resultados desejados.

5. Há cooperação entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

O sistema de integração é baseado na cooperação. Se ela não existir inviabilizamos a integração. Temos uma dificuldade maior com a distribuição. O sistema de integração que trabalhamos não alcança a distribuição.

6. Quais os veículos de comunicação utilizados entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Pessoal, fone, fax e correio.

7. Como é a comunicação na cadeia agroindustrial do frango quanto a intercâmbio e divulgação (tecnologias, formas de gerenciamento, dentre outros)?

Como foi dito na integração a cooperação e as visões devem ser compartilhadas. Portanto, o intercâmbio e divulgação de tecnologias e formas de gerenciamento são fundamentais. Hoje conseguimos nos comunicar rapidamente e logo que o integrado solicita algo nos colocamos a caminho para atendê-lo da melhor maneira possível.

A cadeia agroindustrial do frango como um todo hoje também busca o intercâmbio e divulgação. Os seminários que ocorrem na área. Em abril tivemos a IV Simpósio

Goiano de Avicultura. Temos a Associação Goiana de Avicultores que promove diversas palestras, seminários e encontros diversos com esta finalidade.

8. Quais os tipos de acordos, transações e contratos existentes na cadeia agroindustrial do frango?

São bem variados. A Super Frango possui contratos formais registrados com os integrados onde são definidas todas as condições da parceria. Mas na cadeia agroindustrial do frango há contratos verbais e entre alguns elos como o Distribuidor o que rege é o mercado.

9. Houve associação entre algumas empresas (fusões, aquisições, coligações)?

Estamos vivendo a integração, que é um tipo de associação. Também há situações de fusões e aquisições por empresas maiores ou em melhores condições de empresas menores ou que estejam passando por algum tipo de dificuldade.

10. Há feedback entre as empresas participantes da cadeia agroindustrial do frango?

Não poderia dizer que há entre todas e em todos os elos. Nós como empresa integradora oferecemos feedback aos nossos integrados como forma de buscarmos produtividade e possibilitar-lhes a permanência no mercado. Somos parceiros e assim queremos o sucesso deles. Através do feedback eles podem realizar as correções necessárias. Repassamos para eles inclusive a posição em relação aos demais

11. Como está o nível de integração entre os elos da cadeia agroindustrial do frango?

Com os distribuidores há um menor nível de integração. Entre os demais em toda a cadeia agroindustrial do frango já existe uma integração maior. Mas a integração satisfatória ocorre mesmo é quando se faz a integração, pois esta se torna condição básica.

12. Há dificuldades em negociar por questões culturais ou linguagem?

No nosso caso de integração, no início houve muita dificuldade por questões culturais. Era necessário a presença maior do proprietário o que para muitos não era possível por terem outras atividades profissionais. Eles não conseguiam perceber a

importância de tal presença , pelo menos até a preparação adequada do pessoal. Outro fator dificultador era quanto à importância dos cuidados para se alcançar a produtividade adequada, um terceiro fator estava relacionado ao porte do investimento e à estrutura necessária dos galpões, um quarto fator era quanto ao financiamento. Mas com o tempo pudemos trabalhar todas estas questões, realizar uma seleção adequada de parceiros e hoje a integração está tendo o resultado almejado por nós.

13. Como é desenvolvida a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

Naturalmente com treinamentos realizados por pessoal capacitado. Não houve resistência. As pessoas assimilaram rápido e a aprendizagem tem sido desenvolvida tranqüilamente. Lidando com a cadeia agroindustrial do frango há um aprendizado de vida.

14. Há pessoal qualificado nos diferentes elos da cadeia agroindustrial do frango?

Sim. A cadeia agroindustrial do frango desenvolveu muito graças a qualificação de muitos e isto está permitindo a qualificação de um número cada vez maior de pessoas. É lógico que alguns não enquadram e não passam pela seleção outros são desligados. A rotatividade não é grande.

Rotatividade de Funcionários:

Janeiro de 2000 - 02 Funcionários

Fevereiro de 2000 - 08 Funcionários

Março de 2000 - 07 Funcionários

Abril de 2000 - 01 Funcionário

Mai de 2000 - 02 Funcionários

15. Como está o desenvolvimento tecnológico na cadeia agroindustrial do frango?

Está excelente. É umas das cadeias agroindustriais que mais desenvolveu tecnologicamente. Basta observar a cadeia bovina a suína ou outras.

16. Há produtores suficientes para alimentar a cadeia agroindustrial do frango?

Sim, a barreira já foi vencida.

17. Qual a avaliação do mercado (demanda, retorno financeiro, potencial e incentivos fiscais) de frango?

- Demanda – sempre há e a tendência é que aumente.
- Retorno financeiro – um desafio. Tem de ter escala e melhorar sempre a produtividade.
- Potencial – tem enorme potencial tanto com produto básico como com valor agregado.
- Incentivos fiscais – fomentar. Mas é pouco.

18. Quais os avanços observados na cadeia agroindustrial do frango nos últimos 10 anos?

Qualidade dos ovos, tempo de abate, ganho de peso, ração, automatização no campo, estrutura dos galpões, capacitação do pessoal, sistema de integração, equipamentos utilizados nos diversos elos estrutura das empresas participantes.

19. Quais os principais desafios que a cadeia agroindustrial do frango enfrenta atualmente?

Desenvolvimento da genética, produto elaborado, mercado interno e externo.

20. Qual a avaliação (pessoal, tecnologia, gestão, rentabilidade) de cada um dos elos da cadeia agroindustrial do frango?

- Pessoal – em todos os elos estão cada vez mais capacitados.
- Tecnologia – há um desenvolvimento maior do elo genética, mas os demais também têm apresentado desenvolvimento satisfatório.
- Gestão – hoje todos os elos estão procurando desenvolver, mas ainda necessitam de muitas melhorias. Sabemos que para muitos a gestão ainda é um grande problema.
- Rentabilidade – sempre foi um fator dificultador da cadeia agroindustrial do frango. Por isso se é necessário ter escala.

21. Como é considerado o lado humano na cadeia agroindustrial do frango (valorização do pessoal, qualificação, integração)?

Acredito que é o setor que mais valoriza o lado humano. Nós na Super Frango procuramos valorizar o pessoal, qualificá-los e integrá-los pois são eles os construtores da empresa. Na cadeia agroindustrial do frango entendemos que seja assim também.

22. Quais os reflexos da atuação da cadeia agroindustrial do frango no ambiente (prejuízos e benefícios)?

Não há prejuízos.

Os benefícios são: geração de emprego, fonte de alimentação, atuação no mercado externo, preço para o consumidor, outros.

23 Quais as tendências da cadeia agroindustrial do frango para os próximos 5 anos?

Desenvolver cada vez mais: maior produtividade, conquista de maior fatia do mercado interno, mercado externo, maior agregação de valor ao produto, maior qualificação de pessoal e desenvolvimento de novos equipamentos.

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O ESTUDO DE CASO

Ao realizar o levantamento de dados terá como referência as seguintes questões:

a) Quais as dificuldades enfrentadas, pelos empresários, para a implantação de novas tecnologias e instalação de empresas no estado de Goiás?

Recursos Humanos- acionistas, funcionários e terceirizados:

- Quais as dificuldades com os recursos humanos (atores)?
- Houve resistência por parte dos atores para desenvolver novas tecnologias? Se sim, como foi expressa?
- Quais as dificuldades de aprendizagem das novas tecnologias por parte dos atores?
- Quais os problemas em função de questões culturais (hábitos, costumes)?

Recursos Humanos- fornecedores:

- Encontrou dificuldades para lidar com fornecedores (atores)?
- Houve dificuldades em negociar, por questões culturais ou linguagem?
- Encontrou dificuldades em relação à qualidade e padronização de produtos ocasionadas por questões culturais?

Recursos materiais (máquinas, equipamentos, ferramentas e infra-estrutura):

- Encontrou dificuldades para adquirir materiais?
- Houve dificuldades na utilização dos materiais por parte dos atores?
- Houve desperdícios de materiais por parte dos atores?
- Houve alguma dificuldade quanto à manutenção de máquinas e equipamentos?

Recursos Tecnológicos:

- Encontrou dificuldades para processar (realizar o trabalho com novas tecnologias)?

Obs.: Quando as respostas forem afirmativas especificar quais, motivos e/ou quando.

b) Quais os pontos fortes do processo de instalação da empresa na região de Goiás?

Recursos humanos – acionistas, funcionários e terceirizados:

- Havia mão-de-obra capacitada para realizar as atividades da empresa?
- Os atores incorporaram facilmente os novos métodos de trabalho e gestão empresarial?
- Os atores se comprometeram com a empresa?
- Como foi desenvolvido a aprendizagem de novos processos e tecnologias?

Recursos materiais:

- Os materiais necessários estavam facilmente disponíveis?
- Os materiais contribuíram para o desenvolvimento da empresa?

Recursos tecnológicos:

- As novas tecnologias são fáceis de serem processadas?

c) Quais os resultados obtidos atualmente?

Recursos humanos:

- Houve melhoria no desempenho dos funcionários?
- Os funcionários estão mais motivados?
- Houve redução do número de funcionários?

Recursos materiais:

- Os recursos materiais foram melhor aproveitados?
- Houve redução do desperdício?

Recurso tempo:

- Houve redução de tempo na realização de cada etapa do processo produtivo?

Recurso tecnológico:

- O que as novas tecnologias trouxeram de benefícios?

Obs.: 1- Outras questões poderão surgir ao realizar o levantamento de dados.

2- Estas questões serão trabalhadas com foco na empresa e cadeia agroindustrial.

O questionário foi elaborado para realizar a pesquisa da aprendizagem organizacional e não há a separação de questões para verificar a aprendizagem individual, visto que acredita-se que os dados irão surgir naturalmente durante a pesquisa, não sendo portanto, um conteúdo separado.