

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARÍLIA DE SOUZA PACHECO

COMO A FERRAMENTA DO 5S PODE AUXILIAR NA GESTÃO DA
PROPRIEDADE RURAL

DOURADOS/MS

2014

MARÍLIA DE SOUZA PACHECO

**COMO A FERRAMENTA DO 5S PODE AUXILIAR NA GESTÃO DA
PROPRIEDADE RURAL**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Doutor Clandio Favarini
Ruviaro

Banca Examinadora: Professor Doutor
Alexandre Bandeira Monteiro e Silva

Professora Mestra Glenda de Almeida Soprane

Dourados/MS

2014

COMO A FERRAMENTA DO 5S PODE AUXILIAR NA GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Professor Doutor Clandio Favarini Ruviano

Professor Doutor Alexandre Bandeira Monteiro e Silva

Professora Mestra Glenda de Almeida Soprane

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, sempre presente em minha vida, direcionando e oportunizando todas as minhas realizações.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida.

À minha mãe, sempre presente na minha existência, à minha irmã que me apoia e está comigo em todas as situações e ao meu irmão pelo incentivo constante.

Aos meus professores e orientadores para conseguir chegar a esta etapa desta formação acadêmica.

Agradeço o apoio dos meus amigos, que não me deixaram desistir desta jornada.

RESUMO

O trabalho visa analisar o gerenciamento da avicultura de corte. Tendo como objetivos da pesquisa implantar a cultura de boas práticas de produção possibilitando à equipe o envolvimento e comprometimento na busca da qualidade total para o mercado interno e externo. Os objetivos específicos buscam apresentar aos integrados como o Programa de Qualidade, com base no 5S, o qual poderá auxiliar nos resultados técnicos e financeiros da propriedade, contextualizar aos integrados a necessidade das boas práticas de produção num ambiente limpo e organizado e demonstrar a importância da rastreabilidade e o programa de qualidade utilizada pela empresa integradora. A metodologia de pesquisa foi de análise exploratória e de revisão bibliográfica, com análise qualitativa dos resultados obtidos pelos produtores. Como parâmetro para verificação das condições de produção tomou-se base a filosofia do Programa 5S e Gestão de Resultados para avaliar o nível de controle utilizado nas propriedades rurais. Posteriormente, de posse dos dados, efetuou-se a análise dos resultados e, por consequência, propuseram-se mudanças na forma de se administrar e avaliar todos os resultados, inclusive os financeiros. Foram analisadas três granjas, sendo duas com implantação do Programa 5S e uma sem a implantação do programa mencionado. Desse total, 15 produtores aplicam o método 5S de gestão em suas propriedades, ou seja, 48% do universo de 31 integrados. A pesquisa teve como foco principal um grupo de três produtores – 15% do universo escolhido para apresentar os resultados alcançados neste estudo. As análises dos resultados foram efetuadas no período de 2013 e 2014 nos itens de controle sobre a remuneração e conversão alimentar. Teve como resultado do estudo que nas granjas em que houve a implantação do programa de qualidade baseado na filosofia 5S houve expressiva melhora em todos os itens investigados. Assim, ficou evidente que a implantação dos programas de qualidade e gestão gerou melhoras expressivas nos resultados, tanto para a empresa quanto para o integrado. Concluindo considera-se viável a sugestão de se levar estes fundamentos a outras propriedades para despertar no produtor rural a necessidade da utilização das ferramentas de administração necessárias para a competitividade do empreendimento.

Palavras-chave: Gestão; Programa de Qualidade; Avicultura.

ABSTRACT

The goal of this study was to analyze the management of poultry production. With the research objectives deploy the culture of good manufacturing practices enabling the staff involvement and commitment in the pursuit of total quality for the domestic and foreign markets. The specific objectives seek to provide integrated as the Quality Program, based on the 5S, which may assist in the technical and financial results of the property. Contextualize the integrated the need for good manufacturing practices in a clean and organized environment. And demonstrate the importance of traceability and quality program used by the integrator. The research methodology was an exploratory analysis and bibliographic review, qualitative analysis of the results obtained by the producers. As a parameter to check the conditions of production has become the basis philosophy of the 5S Program and Results Management to assess the level of control used on farms. Subsequently, data ownership, we performed the analysis of the results and, therefore, proposed to change the way to manage and measure all the results, including financial. Three farms were analyzed, two with implementation of the 5S Program and one without the implementation of that program. Of this total, 15 farmers apply the 5S method of management in their properties, 48% of the integrated 31 universe. The research was mainly focused on a group of three producers - 15% of the universe chosen to present the results achieved in this study. The analyzes of the results were made in the 2013 and 2014 period in the items of control over pay and feed conversion. resulted in the study that the farms where there was the implementation of the quality program based on the philosophy 5S there was significant improvement in all investigated items. Thus, it became clear that the implementation of quality management programs and generated significant improvements in results for both the company and the integrated. In conclusion it is considered feasible the suggestion to take these fundamentals to other properties to awaken the farmers the need to use the administration tools for the competitiveness of the enterprise.

Key words: Management; Quality Program; Poultry

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Granja n° 1 Antes da implantação do 5S Remuneração.....	44
Figura 2 – Granja n° 1 Depois da implantação do 5S Remuneração.....	45
Figura 3 – Granja n° 1 Antes da implantação do 5S Conversão Alimentar.....	46
Figura 4 – Granja n° 1 Depois da implantação do 5S Conversão Alimentar.....	46
Figura 5 – Granja n° 2 Antes da implantação do 5S Remuneração.....	47
Figura 6 – Granja n° 2 Depois da implantação do 5S Remuneração.....	47
Figura 7 – Granja n° 2 Antes da implantação do 5S Conversão Alimentar.....	48
Figura 8 – Granja n° 2 Depois da implantação do 5S Conversão Alimentar.....	48
Figura 9 – Granja n° 3 Período 2013 Remuneração.....	49
Figura 10 – Granja n° 3 Período 2014 Remuneração.....	49
Figura 11 – Granja n° 3 Período 2013 Conversão Alimentar.....	50
Figura 12 – Granja n° 3 Período 2014 Conversão Alimentar.....	50

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – AVICULTURA BRASILEIRA EM 2013.....	16
Tabela 2 – SIGNIFICADO DO 5S.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 DIVISÃO DOS TÓPICOS.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 MERCADO BRASILEIRO E MUNDIAL.....	14
2.2 A IMPORTÂNCIA DA PRODUÇÃO ANIMAL BRASILEIRA.....	15
2.3 PRODUÇÃO NO BRASIL.....	16
2.4 EXPORTAÇÃO BRASILEIRA.....	17
2.5 O AGRONEGÓCIO.....	19
2.6 ADMINISTRAÇÃO RURAL.....	20
2.7 CARACTERÍSTICAS DO ADMINISTRADOR RURAL.....	22
2.8 O ADMINISTRADOR RURAL E SUAS TOMADAS DE DECISÕES.....	23
2.9 A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE.....	25
2.10 PROGRAMA DE QUALIDADE.....	26
2.11 RASTREABILIDADE.....	28
2.11.1 Princípios para Implantação de um Programa de Rastreabilidade em Aves segundo CERUTTI (2001).....	29
2.12 DOCUMENTAÇÃO E REGISTROS.....	31
2.13 A RASTREABILIDADE DA INDÚSTRIA AVÍCOLA.....	31
2.13.1 A Rastreabilidade na Agropecuária.....	32
2.14 O QUE É O PROGRAMA 5S.....	34
2.14.1 A ESSÊNCIA E OS OBJETIVOS GERAIS DO 5S.....	34
2.14.2 Detalhando o Programa 5S.....	35
3 METODOLOGIA.....	41
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 53

REFERÊNCIAS 58

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente demanda de alimentos pela população mundial, o Brasil vem conquistando outros mercados e aumentando sua credibilidade diante desses novos consumidores. Diante desta demanda, as indústrias brasileiras de alimentos têm se especializado para atender esses mercados e, ainda, desbravar novas fronteiras (FEAGRI, 2003).

O mercado europeu que tem apresentado um grande potencial de consumo, assim como o setor de carne de aves que abrange mais de 140 países e cada qual sendo assistido de acordo com as suas exigências no que se refere aos costumes e culturas (HOLROYD, 2001).

Com a necessidade de concentrar o foco na qualidade do produto final, as empresas buscam integrar verticalmente os processos iniciais da cadeia produtiva, o que se pode chamar de integração por trás da cadeia produtiva. Esse processo deve ocorrer de tal forma que não se percam as características desejadas no produto, tanto em qualidade como garantia de entrega no prazo necessário. A rastreabilidade na avicultura, principalmente no frango destinado aos mercados internacionais, apresenta-se como um dos pontos positivos da integração, pois é a garantia da origem do produto avícola na integração desses elos produtivos (FEAGRI, 2003).

O sistema de integração pode garantir à agroindústria uma matéria-prima dentro das especificações por ela desejada, pois a integração busca orientar a produção de animais de alta qualidade e livres de doenças, garantindo assim a segurança alimentar do consumidor. Fator este que é mais difícil de conseguir do produtor que não possui o respaldo oferecido por uma empresa integradora (CERUTTI, 2001).

Assim sendo, este trabalho de pesquisa encontra sua relevância em demonstrar a um grupo de integrados e seus funcionários, objeto desta pesquisa, a importância da implantação de programas de qualidade, em especial o Programa 5S (Seiri: senso de utilização; Seiton: senso de ordenação, Seiso: senso de limpeza, Seiketsu: senso de saúde; Shitsuke: senso de autodisciplina) e os itens de controle que são imprescindíveis para o gerenciamento dos lotes produzidos nas propriedades integradas, pois qualidade se baseia no fato de que tudo que existe pode ser melhorado, definindo assim a melhoria contínua de produto, procedimentos e pessoas (RIBEIRO, 1994).

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Os produtores estão preparados para as exigências, tanto do mercado interno quanto do mercado externo, considerando que os integrados da Região da Grande Dourados fazem parte da cadeia produtiva da avicultura regional?

Neste pensamento e considerando que os integrados da região da Grande Dourados fazem parte da cadeia produtiva da avicultura regional, esses produtores terão de estar preparados para as exigências tanto do consumidor interno quanto do consumidor do mercado externo.

Na busca por conquista de novos mercados, a cadeia produtiva da avicultura de corte que integra produtores da região da Grande Dourados, está sistematicamente treinando seus produtores para implantar um modelo de gestão que visa avaliar todos os resultados da propriedade.

Isto posto, este trabalho tem como foco implantar métodos para melhorar a produtividade e as ferramentas de gestão para as boas práticas de produção e para o efetivo controle de qualidade exigido tanto pelo mercado europeu, quanto pelo mercado interno.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a cultura de boas práticas dos 5S de produção de aves possibilitando à equipe o envolvimento e comprometimento na busca da qualidade total para o mercado interno e externo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Apresentar aos integrados como o Programa de Qualidade, com base no 5S's, poderá auxiliar nos resultados técnicos e financeiros da propriedade.

Contextualizar aos integrados a necessidade das boas práticas de produção num ambiente limpo e organizado.

Demonstrar a importância da rastreabilidade e o programa de qualidade utilizada pela empresa integradora.

1.3 JUSTIFICATIVA

Acredita-se que os seus resultados da pesquisa possibilitarão o fornecimento de subsídios para a evolução, o fortalecimento e a proposta de que outros integrados utilizem o programa 5S como método de gerenciamento e busca de melhorias de resultados.

A credibilidade deste programa resulta da constatação da aplicação da ferramenta de gestão de qualidade dos 5S em diferentes áreas de trabalho como do estudo apresentado por Pertence e Meleiro (2010) que constataram a melhoria do processo de atendimento e da atuação dos funcionários do HU da USP, em que com a utilização da ferramenta conseguiram mobilizar a estrutura do hospital em 2001. Obtendo-se a valorização da equipe e do conjunto das ações e atendimentos que o hospital oferece à população.

O mesmo resultado foi obtido na aplicação do programa dos 5S em uma indústria de eletrodomésticos no setor de estoques resultando numa impactação positiva nas operações de movimentação, armazenagem e de pessoal, otimizando os recursos e oferecendo maior motivação aos colaboradores por participarem diretamente no processo de melhoria do ambiente de trabalho. Além de resultar em um local de trabalho mais limpo e organizado.

1.4 DIVISÃO DOS TÓPICOS

Este estudo contém 5 tópicos, contando primeiramente com uma introdução em que se destaca a problemática da pesquisa, os objetivos e a justificativa da realização da pesquisa. O segundo tópico apresenta-se uma revisão de literatura, em que se situa os procedimentos da atuação do programa dos 5 S, além de destacar o campo da aplicação deste, que é o setor de produção de aves para o abate em uma indústria do interior do Brasil, mais precisamente em Dourados-MS, em que se observa em algumas propriedades a baixa rentabilidade das mesmas.

Na etapa seguinte, o terceiro tópico descreve-se a metodologia utilizada para esta pesquisa, passando-se em seguida para o quarto tópico em que são apresentados os resultados e as discussões resultantes deste estudo e por fim no último tópico estão as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MERCADO BRASILEIRO E MUNDIAL

Segundo a União Brasileira de Avicultura (UBA, 2014), as exportações da avicultura brasileira (carne de frango, peru, patos e marrecos, ovos, material genético, pintos e ovos férteis) totalizaram 4,07 milhões de toneladas em 2013, resultado 1,5% menor em relação a 2012. Em receita, houve crescimento de 2,3%, atingindo US\$ 8,55 bilhões. O bom desempenho dos embarques de carne de frango e material genético garantiu o resultado positivo das receitas de exportações.

A avicultura brasileira manteve seu papel determinante no resultado das exportações do agronegócio brasileiro, com 8,6% dos US\$ 99,97 bilhões divulgados pelo Ministério da Agricultura (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2014).

Nesse sentido, ações estratégicas de fortalecimento à imagem do produto avícola brasileiro, por meio de parcerias com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) foram determinantes para a manutenção dos resultados das exportações de carne de frango – principal produto da pauta do setor – por meio da marca setorial *Brazilian Chicken* (UBABEF, 2014).

Para 2014 são esperados bons resultados na produção e exportações. No caso da carne de frango, por exemplo, cálculos da ABPA (Associação Brasileira de Proteína Animal) preveem um crescimento entre 3% e 4%, com volume próximo a 12,7 milhões de toneladas – o que é considerado adequado à demanda do mercado em 2014 (ABPA, 2014).

Sobre as exportações, espera-se para o próximo ano um crescimento entre 2% e 2,5% sobre os volumes embarcados de 2013. Entre as justificativas para o crescimento está a retomada das exportações para a China aos padrões de 2012, com o retorno da habilitação de mais três plantas, totalizando 24 unidades exportadoras para o mercado chinês (UBABEF, 2014).

Se houver total empenho do Governo em agilizar a abertura de mercados importantes como Paquistão, Mianmar e Nigéria, e na negociação da redução de tarifas para a Índia, o crescimento das exportações poderá chegar a 5% (ABPA, 2014).

Dentre as ações planejadas para ampliar as exportações também está a iniciativa em parceria com a Apex-Brasil. Ocorrerá um trabalho de fortalecimento da marca *Brazilian Chicken* em mercados estratégicos como o Japão. Feiras como a Gulfood (Dubai) e Sial

(Paris) também estão no roteiro do setor, fomentando novos negócios (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2014).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA PRODUÇÃO ANIMAL BRASILEIRA

A produção de carne é uma atividade muito importante para a economia brasileira. Inicialmente com a carne bovina e mais tarde com a de aves e suínos, a produção de carne no Brasil passou a ter volume de produção considerável. Com os incrementos em produção e as atividades pecuárias vêm passando de atividade rural extensiva para de nível industrial com altíssimo grau de especialização. Este é o caso da produção de aves e suínos, com o processo em franca expansão também na bovinocultura de corte e leite. Pela tradição brasileira na produção animal, e também pela variabilidade de recursos materiais e humanos, pode-se esperar que em um período curto de tempo outras espécies passem também a ter posição de relevância nos mercados nacional e internacional, como exemplos pode-se citar a piscicultura e a estrutiocultura (AVISITE, 2014).

A presença no mercado internacional é um dos fatores que impulsionou e continua impulsionado o crescimento em quantidade e qualidade das produções de carne bovina, suína e de aves. Já a produção brasileira de leite e ovos é principalmente voltada ao atendimento do mercado interno e por isso, infelizmente, não desfruta dos benefícios mercadológicos pelos produtos citados anteriormente (MOLFESE, 2005).

Os valores de consumo *per capita* para carnes bovinas e suínas bem como para leite e ovos são, com certeza, muito superiores aos apresentados pelos dados estatísticos. Os abates de bovinos e suínos não oficiais (sem o acompanhamento do SIF) quanto o consumo de leite e ovos de origem não industrial, é imenso especialmente em comunidades do interior. Ainda que com volumes de produção acentuado, a maior parte destes produtos deixa muito a desejar em qualidade quando comparados aos produzidos em outros países (AVISITE, 2014).

A melhoria da qualidade dos produtos animais deve ser uma busca constante e este conceito deve ser encarado em duas frentes diferentes: no mercado interno, para que produtos melhores e mais baratos possam ser oferecidos à população e com isso ter sua demanda aumentada e; no mercado externo, aonde os principais exportadores vem se preparando para uma competição cada vez mais intensa pelos mercados tradicionalmente compradores. Atualmente, o Brasil é um dos grandes jogadores no campo da produção animal e a maioria das indústrias brasileiras possui padrão de qualidade igual ou melhor que seus concorrentes internacionais. Entretanto, os padrões de produtos oferecidos no mercado interno são ainda

baixos. Talvez a pior situação seja a do leite, em que o chamado leite tipo “C” não apresenta qualidades dignas de higiene para um país com nosso nível de produção (CORTES, 2005).

Qualidade de carne ou qualquer outro produto animal é um conceito bastante complexo que varia de acordo com as características próprias de cada consumidor e que possui muitas variáveis. Estas vão desde a composição nutricional, sanidade, características físicas, apresentação, embalagem e facilidade de uso. Atualmente, qualidade é uma medida das características desejadas e valorizadas pelo consumidor (UBA, 2014).

A maior parte dos fatores que influenciam a qualidade da carne pode ser controlada nas diversas etapas de sua produção. Enquanto que a composição da carne é estabelecida durante a vida animal, outras características de qualidade são afetadas tanto com o animal vivo, durante e após o abate. Fatores como idade, sexo, nutrição, localização e funcionamento do músculo, apanha dos animais, transporte, temperatura ambiente e tempo de jejum, reconhecidamente afetam a composição da carcaça dos animais. Entretanto, a alteração da qualidade pode também ser obtida através do uso de diferentes tecnologias de abate e pós-abate, como tempo de resfriamento, tempo e temperatura de maturação e estimulação elétrica (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2014).

2.3 PRODUÇÃO NO BRASIL

Em 2013, a avicultura brasileira sentiu a crise de 2012 onde o impacto da crise refletiu nesse ano. O país fechou o ano com uma produção de 12,3 milhões de toneladas de carne de aves, dos quais 3,891 milhões de toneladas foram para a exportação tendo recuado no volume comparado com 2012, a receita cambial somou US\$7,97 bilhões, com crescimento de 3,4% na mesma comparação ao ano anterior. Esses números mantêm o Brasil na posição de maior exportador mundial (UBA, 2014).

Segundo informações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2013), a avicultura nacional também segue na dianteira com a carne bovina. Em 2013, o país exportou 1,5 milhão de toneladas de carne de boi, registrando um faturamento de US\$ 6,5 milhões.

Tabela 1: Avicultura Brasileira em 2013:

Número de aves abatidas	46,142 milhões de cabeça
Produção de carne de frango	12,3 milhões de toneladas

Exportação de carne de frango	3,891 milhões de toneladas
Receita com exportações	US\$ 7,966 bilhões
Consumo interno	8,4 milhões de toneladas
Consumo per capita	41,80 kg

Fonte: UBA (2014).

2.4 EXPORTAÇÃO BRASILEIRA

Em 2013, após o ano de 2012 que foi muito difícil para a avicultura, a qual teve um recuo na exportação quando comparado com 2012 de 0,7%, o ponto alto da avicultura de corte no Brasil continuou sendo as exportações. Com produtos de alta qualidade e preços competitivos, o Brasil tem atuado com agressividade no mercado internacional, aumentando a cada ano sua participação no comércio mundial de carne de aves, apesar do grande número de empecilhos comerciais (UBA, 2014).

Segundo Felkl e Bittencourt (2013) o mercado europeu está demandando cada vez mais produtos isentos de drogas, e impondo barreiras de qualidade (certificação, sistemas de produção, boas práticas de produção, rastreabilidade, controle ambiental, bem-estar animal, etc.).

Os países desenvolvidos têm criado e continuarão a criar barreiras e formas de autoproteção para as importações, assim como depreciarão os produtos importados quanto à qualidade. (AVISITE, 2004).

Ainda segundo Felkl e Bittencourt (2013) depois de enfrentar em 2012 a maior crise de sua história, com o impacto da disparada dos preços de seus principais insumos, o milho e a soja, a avicultura brasileira encerrou 2013 com aumento de 4% na receita das exportações de carne de frango. O volume exportado foi o equivalente ao registrado em 2012, com 3,9 milhões de toneladas – nesse caso, sem perder a posição de maior exportador mundial e sem diminuir sua participação no mercado internacional.

O Oriente Médio continua sendo o principal destino das exportações brasileiras. Ásia, África e União Europeia, nesta ordem, completam os primeiros lugares no ranking. No caso das exportações avícolas em geral e que incluem também ovos, perus, patos, marrecos,

material genético e ovos férteis, o fechamento de 2013 também teve crescimento na receita cambial e pequena redução nos volumes embarcados (MAPA, 2013).

Houve, em 2013 um alinhamento entre oferta e demanda, tanto no mercado interno quanto no mercado internacional, o que deverá levar a uma queda de 3% na produção de carne de frango, que ficaria em 12,3 milhões de toneladas. Mas para 2014 as projeções da União Brasileira de Avicultura são mais otimistas, e apontam para um crescimento de 4% na produção e de 2% a 2,5% nas exportações (FELKL; BITTENCOURT, 2013).

O otimismo, no caso das exportações, está diretamente ligado a três perspectivas: o aumento de plantas habilitadas para vendas à China, um de nossos principais mercados; a recuperação das vendas para a Venezuela, a partir de mecanismos de garantia de pagamento; e com o ingresso de um novo mercado, o Paquistão (MAPA, 2013).

Mas também existe a perspectiva de um aquecimento do mercado interno diante dos grandes eventos esportivos internacionais que o Brasil irá sediar nos próximos anos. O consumo de produtos avícolas está sendo favorecido, e fez com que a produção retomasse os níveis de 2012. Um crescimento constante e seguro, mas sem otimismo excessivo (UBA, 2013).

Também são favoráveis as perspectivas para as exportações brasileiras de carne de frango nos próximos 20 anos. Devido ao fato da dieta humana está migrando para um maior consumo de proteína animal, ou seja, de carnes. Os alimentos mais baratos serão exceção, e não a regra. E os países em desenvolvimento, como o Brasil, serão a alavanca da demanda futura por carne (FELKL; BITTENCOURT, 2013).

Esse cenário é extremamente favorável para a avicultura brasileira. Hoje, somos o terceiro maior produtor mundial de carne de frango, abaixo apenas dos Estados Unidos e da China (MAPA, 2013).

Segundo estimativas da FAO e da OCDE, (MAPA, 2013) até 2022 a demanda mundial por carne de aves vai aumentar 19%, contra 14% da carne bovina e 13% da carne suína. O frango, aliás, passará a ser a carne mais consumida no mundo, com 128,3 milhões de toneladas em 2022.

Mas é preciso atenção para alguns pontos quando se fala em maior produção e exportação da avicultura brasileira. A começar para a competitividade. Em 2002 o custo de produção por quilo de frango vivo era de US\$ 0,40 no Brasil, US\$ 0,70 nos Estados Unidos e US\$ 1,00 na Tailândia, dois de nossos principais concorrentes. Hoje, respectivamente, essa relação é de US\$ 1,15 contra US\$ 1,20 nos EUA e US\$ 1,30 na avicultura tailandesa (FELKL; BITTENCOURT, 2013).

Será necessário, também, investir cada vez mais em biossegurança, já que o aumento e a concentração da produção tendem a aumentar os riscos sanitários. Da mesma forma, sem ciência e tecnologia não seria possível atender convenientemente a um aumento de demanda (FELKL; BITTENCOURT, 2013).

Existem, como se pode ver, grandes oportunidades para a avicultura brasileira aumentar a venda de seus produtos no mercado internacional, ampliando a oferta de emprego e de renda em nosso país. Mas também existem importantes desafios que teremos de superar de forma a assegurar essas perspectivas positivas para aquele que é um dos motores do agronegócio brasileiro.

2.5 O AGRONEGÓCIO

O agronegócio desempenha um grande papel social, produzindo efeitos multiplicadores em toda sociedade com geração dos mais diversos produtos agrícolas e pecuários, tendo à responsabilidade da produção de alimentos e conseqüentemente a geração de empregos (ANTUNES, 1996).

Para que isso ocorra, é necessário que exista uma harmonia entre as atividades que acontecem dentro das propriedades rurais com aquelas existentes quando os produtos atravessam as suas porteiras com destino aos centros de consumo. O administrador de uma propriedade rural precisa conhecer o mercado e suas inter-relações para as suas tomadas de decisões (ANDRADE, 1985).

Segundo Borrás e Batalhar (1998), o termo agribusiness foi usado pela primeira vez com a pretensão de incorporar, os agentes que imprimem dinâmicas a cada cadeia produtiva, originada na produção de insumos, indo até o seu destino final, o consumidor. Assim sendo, o conceito de agronegócio fica assim estabelecido: “A soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (BORRAS; BATALHAR, 1998. p. 23).

No conceito, inserem-se os fornecedores de bens e serviços para a agricultura, produtos rurais, processadores, transformadores, distribuidores e todos os envolvidos na geração e no fluxo dos produtos de origem agrícola (HOLROYD, 2001).

Batalha (1995), afirma que contar com setor agropecuário eficiente e eficaz não é suficiente para garantir adequadamente o abastecimento do mercado interno e a produção de excedentes, onde os alimentos devem ser produzidos, industrializados e distribuídos dentro de padrões competitivos.

Não basta apenas produzir, é necessário adotar práticas de agroindustrialização, tais como beneficiamento ou processamento, de modo que se possam inserir meios de se manter na atividade de consumo e comercialização (BORRAS; BATALHAR, 1998).

Batalha (1995) destaca que a economia vem motivando a agroindústrias, principalmente, no que diz respeito ao estímulo à diferença, “diversificação de produtos”, segmentação dos mercados e a qualidade dos produtos como forma de ampliar a capacidade competitiva de uma propriedade rural.

Neste sentido, Borrás e Batalhar (1998) apontam que os produtores rurais vêm dando atenção especial na área de produtividade, tanto em nível nacional como internacional. Também afirma que o desenvolvimento da agroindústria, de modo a agregar valor aos produtos internamente, é uma batalha que a economia está encarando.

2.6 ADMINISTRAÇÃO RURAL

No Brasil, a administração rural segue um processo histórico semelhante, ao que se iniciou a análise da viabilidade cultural econômica, técnicas e a análise de custo de produção, com o intuito de atingir os objetivos e metas de ações administrativas, essencialmente, importantes (RAMOS, 1988).

Para Souza et al (1988) a definição de administração tem base na ciência, mas com nuances de arte, pois o autor assim a define:

Administração é uma ciência e também uma arte. Ciência porque possui um referencial teórico próprio, possível de ser tratado pelo método científico e arte porque inclui, na resolução dos problemas que surgem na condução das organizações, habilidade, sensibilidade e intuição. A administração rural é considerada um dos ramos de ciência administrativa.

Nesse sentido, Andrade (1985), tem seu posicionamento firmado no fato de que ao considerar a administração rural como um ramo da ciência administrativa, o administrador deve utilizar as suas teorias, desde a abordagem clássica de Taylor e Fayol à moderna teoria do desenvolvimento organizacional.

A administração rural como ciência era parcial, uma vez que se atribuía uma ênfase exagerada à produção e aos seus aspectos quantitativos organizacionais. Contudo, há que se destacarem as outras áreas da empresa, como comercialização, marketing, recursos humanos e finanças (BAUR, 2000).

Assim sendo, Ramos (1998), destaca que do ponto de vista do agricultor individual seriam as vantagens competitivas que podem trazer maior lucro, entretanto do ponto de vista da sociedade, a principal vantagem é produtividade maior, melhores salários e disponibilidade de melhores empregos. Desta forma, administração rural é vista como ramo de ciência da administração em que se estudam os processos de decisão e de ações administrativas das organizações rurais.

Entretanto, para Lima (1982), a administração rural estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais, tanto as áreas empresariais, (produção, marketing, recursos humanos e finanças), bem como as funções administrativas, (planejamento, organização, direção e controle) deverão ser, igualmente, consideradas e analisadas como um todo sistêmico em uma propriedade rural.

Ao expressar o conceito de organizações rurais, o autor incorpora as instituições que estão relacionadas ao meio rural, exigindo tomadas de decisões tanto no ambiente interno quanto no seu ambiente externo.

2.7 CARACTERÍSTICAS DO ADMINISTRADOR RURAL

Para Pfeffer (1993), o capital humano tem fundamental importância como um dos principais fatores de contribuição para as empresas na sustentação de suas vantagens competitivas.

Neste pensamento, Pinho (1998), destaca que:

O capital intelectual, em todas as épocas tem representado um dos mais relevantes e básicos fatores de desenvolvimentos da sociedade. Atualmente, porém aumenta cada vez mais sua importância, sobretudo nas organizações econômicas da emergente sociedade do conhecimento.

De acordo com o autor acima citado, entre as justificativas para esta crescente valorização, destaca-se a acelerada desmaterialização da riqueza, em decorrência aos ativos intangíveis provenientes da inteligência humana e dos recursos intelectuais nas empresas rurais.

O investimento de uma empresa na capacitação do fator humano proporciona condições singulares na atuação e gerência destes recursos, que buscam viabilizar o desenvolvimento de uma competência que a diferencia das demais empresas e cria vantagem competitiva (SEBENTA, 1996).

O diferencial competitivo de uma propriedade rural que atua com a qualificação dos recursos humanos garante que as pessoas envolvidas estão menos sujeitas a imitação em relação à inovação de produtos e processos. A dificuldade deve-se ao fato de que o Know-how adquirido ao longo do tempo envolve um árduo e demorado processo de aprendizagem (MELLO, 2001).

Visando levantar as mudanças nas percepções empresariais quanto a influência dos fatores que determinam a competitividade de uma empresa rural, foram assinalados alguns pontos em ordem decrescente de importância: recursos humanos, economia de escala, qualidade dos insumos e custo final de produção (HOLROYD, 2001).

Senge (1990), afirma que toda organização, precisa ser inteligente e que as pessoas devem ser capazes de contribuir com a sua inteligência e talento, e que possam estar sempre buscando conhecimentos e saberes que respondam às exigências de seu próprio desenvolvimento e expansão.

Coutinho e Ferraz (1994) apontam como fator preponderante o nível de qualificação dos recursos humanos às práticas, com vistas contínuas de melhoria desses recursos e estratégias voltadas a reforçar a capacidade da organização em se manter atualizada.

Atuando dessa forma, é possível resolver os problemas corriqueiros e os de grandes repercussões. A solução dos problemas pode ser alcançada com a utilização das habilidades que é a transformação do conhecimento em ações.

Sendo assim, o administrador rural deve estar atento no sentido de fazer toda a propriedade rural funcionar, visando alcançar seus objetivos e acima de tudo sobreviver e se desenvolver. Quando ele alcança os objetivos propostos, consegue não somente visualizar os aspectos internos da propriedade rural, como também identificar e agir, quando possível, sobre as variáveis do ambiente (Lima, 1982).

De acordo com Morais (1986), essas habilidades não são necessariamente inatas às pessoas, mas podem ser desenvolvidas. São divididas em três categorias:

- Habilidade técnica – é o conhecimento técnico especializado utilizado no processo produtivo. Exemplos: preencher os controles e, executar no dia a dia os procedimentos operacionais;
- Habilidade humana – é a capacidade das pessoas trabalharem umas com as outras. É facilitada pela comunicação clara e bilateral e pela descrição das tarefas; e
- Habilidade conceitual – é a capacidade que o gestor rural possui de visualizar a sua propriedade como um subsistema, composto por partes que se inter-relacionam entre

si, e também com um sistema maior, os ambientes operacionais em geral. Essa habilidade se apresenta quando o administrador rural percebe a hora que está deixando de obter maior rentabilidade para a propriedade.

Para Mello (2001) o administrador rural precisa colocar em prática as suas habilidades para facilitar no seu processo decisório. A primeira exigência é a identificação do problema que podem assumir várias formas.

2.8 O ADMINISTRADOR RURAL E SUAS TOMADAS DE DECISÕES

Para conhecer claramente os objetivos, o administrador rural precisa estabelecer um planejamento estratégico, procurando mobilizar todos seus recursos, analisando e identificando as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos de sua propriedade rural. É necessário planejar antes de agir (RAMOS, 1988).

Para que sejam tomadas decisões gerenciais coerentes e com elevado grau de eficiência, é necessário conhecer claramente quais são os objetivos gerais e específicos da empresa rural. Os objetivos gerais são definidos pelo proprietário e se referem à empresa como um todo e os específicos se relacionam às diversas áreas funcionais da empresa e devem ser integrados entre si. (MORAIS, 1986, p. 142).

Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito, levando-se em conta as condições da propriedade rural e do contexto da mesma. Todo planejamento deve ser bastante flexível para atender às constantes mudanças que ocorrem, não somente nas condições internas da empresa rural, como também nos ambientes geral e operacional (LIMA, 1982).

O planejamento estratégico prevê a ação da empresa em face às variáveis do ambiente e deve efetuar uma análise global que considere todas as explorações, atuais e futuras, e as possíveis inter-relações entre elas. O planejamento gerencial procura articular o planejamento estratégico com a sua execução. E o planejamento operacional se volta às condições internas da empresa, geralmente em curto prazo (CHIAVENATO, 1994).

De acordo com Morais (1986), se os tipos de problemas são variados, assim serão também os modos de resolvê-los. São complexos, exigem ser resolvidos por partes no processo de tomada de decisões, avança-se passo a passo.

Os problemas e as decisões de uma propriedade rural podem ser divididos segundo Morais (1986, p. 14304), em:

a) Estratégicos – são aqueles que envolvem a empresa como um todo: seus objetivos, seus recursos de produção e outros mais;

b) Gerenciais – são os referentes à definição da tecnologia, orçamento, locação de benfeitorias e áreas de exploração, dentre outros;

c) Operacionais – são específicos, referindo-se, por exemplo, à quebra de um maquinário, à necessidade de compra ou de realização de determinado serviço.

Para Chiavenato (1994) a busca de alternativas para os problemas é a fase que exige mais tempo de um administrador rural e a que mais contribuirá para uma decisão acertada. Elas devem ser mais detalhadas possíveis e sempre com informações a respeito dos custos e benefícios de cada uma. Se o problema é estratégico, as alternativas serão buscadas no ambiente da própria propriedade rural, onde o administrador rural deverá identificar todas as oportunidades e ameaças que poderão interferir ou influenciar no problema. Se o problema é gerencial ou operacional as alternativas estão contidas basicamente na tecnologia e na própria estrutura e recursos da propriedade rural (físicos, humanos e materiais).

Tendo o administrador rural as alternativas de solução de um problema, é necessário agora analisar qual delas será a melhor tomada de decisão. É interessante escrever cada alternativa e fazer as análises técnicas e financeiras (ANDRADE, 1985).

Neste pensamento, Souza (1995) chama a atenção para o fato de que o administrador rural tem que ficar sempre atento com as variáveis ambientais que podem influenciar na sua decisão. É preciso se valer de todas as técnicas de decisão, de programação e de avaliação existentes.

E, ainda Souza (1995) afirma que, a partir do momento em que são levantadas e analisadas todas as alternativas, é necessário escolher uma delas. O processo é progressivo, passo a passo, mas chega um momento em que é preciso escolher uma das alternativas levantadas. Esse é o ponto-chave na tomada de decisão.

Depois de escolhida a alternativa e tomada a decisão, a preocupação agora é com as medidas ou procedimentos que o administrador tem que tomar para sua execução. É necessário um plano de ação, onde devem ser programadas todas as tarefas e operações a executar, relacionando os responsáveis para cada uma, com prazo de início e término (ANTUNES, 1996).

Conclui Morais (1986), que é importante ao administrador rural, em todo esse processo, explicar para todos os envolvidos na execução do trabalho, o porquê da escolha daquela decisão e o porquê de tal linha de ação ter sido adotada. Assim, facilitará o apoio e, conseqüentemente, a execução do trabalho. Cumprindo cada etapa aqui apresentada, o administrador rural terá maior chance de alcançar o sucesso nas suas tomadas de decisões.

2.9 A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE

Na atualidade e, sobretudo, nas duas últimas décadas, o termo Qualidade é cada vez mais frequente no vocabulário do consumidor e do empresário. Na contemporaneidade muito se fala em qualidade do produto, qualidade de um serviço, qualidade de ensino, qualidade de vida, etc. Com o aparecimento em todos os domínios de produtos cada vez com menor qualidade, as pessoas adquiriram uma nova cultura e tornaram-se mais exigentes e sensíveis para pormenores anteriormente descurados (CERUTTI, 2001).

O conceito de Qualidade esteve inicialmente associado ao produto em si, tendo se tornado cada vez mais abrangente à medida que se generalizou o fornecimento de serviços e houve um aumento de capacidade da oferta (e conseqüentemente da concorrência) por parte de praticamente todas as indústrias (CAMPOS, 1992).

De acordo com Ganhão (1992), a qualidade, no sentido que pretendemos lhe dar nesta comunicação, pode ser definida como uma forma de estar, de conviver e de atuar, no sentido de haver uma procura permanente de obtenção de melhores resultados a partir de um melhor desempenho de cada elemento interveniente no processo.

Como qualquer empresa necessita de dispor de uma clientela, a qualidade está sempre orientada para o cliente, uma vez que é para ele e para a satisfação das suas necessidades que a empresa trabalha e existe (CHIAVENATO, 1994).

Objetivos essenciais das empresas podem proferir os seguintes:

- Atender as necessidades dos clientes – a perfeição da empresa sob o aspecto da qualidade e satisfazer à total sintonia entre o que é produzido e o que realmente o cliente necessita; Acrescentar a produtividade, tentando eliminar todas as falhas internas do produto ou serviço, aumentando a qualidade e com o menos custo possível; Promover a realização socioprofissional dos trabalhadores para que estes se sintam profissionalmente realizados e motivados (CHIAVENATO, 1994).

Segundo Sebenta (1996), a qualidade pode ainda ser definida sob várias perspectivas que, apesar de distintas, são complementares: Qualidade em relação ao desempenho do produto – capacidade de este gerar satisfação, também designar por óptica do cliente. Nesta definição há um aumento da qualidade corresponde geralmente um aumento de custos; Qualidade quanto à existência de deficiências – tem como objetivos aperfeiçoar permanentemente todas as fases da produção. Implica uma redução de desperdícios e diminuição dos encargos após venda e melhoria de imagem, também designada por óptica do

produtor. Aqui há um aumento da qualidade e geralmente uma redução dos custos; Qualidade na óptica da excelência – conceito abrangente cujo objetivo é a satisfação total do cliente. Refere-se a todos os setores da empresa e tem como objetivo o seu aperfeiçoamento de uma forma contínua. A qualidade, segundo esta óptica, é mais que a reunião de todos os fatores, conduz de forma controlada e significativa à redução global dos custos.

Este último conceito também designado por Gestão Total da Qualidade (ou em inglês “TQM”). Aplica-se a todas as atividades das empresas e ao relacionamento destas com seus fornecedores como agentes de um processo em que todos beneficiam com o bom atendimento (CAMPOS, 1992).

A Gestão Total da Qualidade corresponde a uma cultura empresarial onde todos se empenham ao máximo para obter excelência no trabalho e pressupõe um compromisso individual de cada elemento com vista à produção de resultados com qualidade elevada. As pessoas constituem neste processo o capital mais importante e a importância que lhes é conferida é fundamental para a sua motivação, aumento da criatividade e da produtividade individual (BERNILLOU; CERUTTI, 1990).

2.10 PROGRAMA DE QUALIDADE

Todas as organizações que estão procurando tornar seus processos mais produtivos têm a necessidade da implantação do Programa de 5S, atendendo aos Programas de Qualidade Total (RIBEIRO, 1994).

De acordo com Mello (2001), houve uma evolução no mercado avícola mundial, ao longo dos anos, o que mudou a geopolítica do setor, o qual sofreu transformações a favor dos países em desenvolvimento. Em meados da década de 90, as nações em desenvolvimento passaram a liderar a produção de carne de aves no mundo. Vários fatores contribuíram para essa migração da produção da carne do frango, de acordo com as causas abaixo:

- Aparecimento de países produtores avícolas altamente tecnificados, alta sofisticação e competitividade, entre eles o Brasil;
- Ação e pressões internacionais anti-subsídios do mundo;
- Mudanças de valores do consumidor nos países desenvolvidos, sobretudo na Comunidade Europeia;
- Meio ambiente como prioridade do consumidor e pressões organizadas de grupos

ambientalistas;

- Consumidor com maiores preocupações sobre sua saúde e exigindo produção natural (sem hormônios, sem antibióticos, 100% vegetal), em função dos problemas sanitários ocorridos nos anos anteriores, determinando aumento dos custos aos produtores locais;
- Segurança alimentar (Boas Práticas de Fabricação) e bem-estar animal como novos valores;
- Desinteresse econômico pela atividade de produção avícola;
- Direcionamento da terra para fins mais nobres, visto que a área rural está esgotada;
- Desinteresse das novas gerações ao trabalho de campo (MELLO, 2001).

Ainda segundo Mello (2001), a comunidade europeia se tornou o mercado mais exigente do mundo, adotando todos os conceitos de uma avicultura altamente exigente quanto a assuntos referentes à medicação, BPF, rastreabilidade, etc., mas em contrapartida é o mercado que remunera melhor.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC, 1999), as grandes barreiras encontradas por alguns países em desenvolvimento como o Brasil, muitas vezes não são econômicas, muito menos de qualidade, existem modelos de protecionismo que travam os processos de exportação das empresas para outros mercados, entre muitos podemos citar alguns como:

- Barreiras Tarifárias: relacionadas com taxas de importação, taxas sobre diferentes produtos, tributos diversos de acordo com o país que está importando;
- Barreiras não Tarifárias: relacionada à cota por país, licenciamento de importação, burocracias alfandegárias;
- Barreiras Técnicas: relacionada a questões técnicas de criação e sanidade dos produtos, por exemplo: bem-estar animal, BPF, HACCP, entre outros (MDIC, 1999).

Os programas BPF e HACCP são utilizados pela maioria das empresas no Brasil e no mundo para garantia da qualidade do alimento, conseguindo assim atingir todos os requisitos da segurança alimentar. Para as empresas que já exportam é um pré-requisito para acesso aos mercados (GANHÃO, 1992).

Alguns dos programas de qualidade exigidos para a exportação serão mais bem abordados na sequência

2.11 RASTREABILIDADE

O sistema produtivo de carne moveu-se rapidamente nos últimos anos para uma estrutura consolidada tanto em países desenvolvidos como nos em desenvolvimento, motivada pela economia de escala. Este novo conceito de organização tende, em longo prazo, a ser cada vez melhor monitorado, de maneira a ter-se em controle de grande maioria das operações envolvidas na produção (FEAGRI, 2003).

Segundo Holroyd (2000), o futuro do comércio da carne depende fundamentalmente da indústria para os aspectos de honestidade, transparência, disponibilidade de informações detalhadas (rastreadabilidade), garantia da qualidade e flexibilidade para mudanças. Assim, as formas de gerenciar a qualidade na indústria de alimentos também exigem mudanças. A alta administração passou a assegurar que os requisitos dos clientes sejam identificados e atendidos desde sua entrada até o consumo, demonstrando com transparência a realização e controle do seu produto da granja à mesa. Os controles da qualidade de produto cederam para um controle de processo mais participativo, com responsabilidade de todos que executam as atividades de fabricação num modelo com autocontrole, registros e com garantia da qualidade integrada em toda a cadeia produtiva e de comercialização.

No entanto foram episódios mundiais que amedrontaram e intimidaram o consumo de produtos alimentícios de origem animal e vegetal, os que definitivamente marcaram a necessidade de implantação do programa de rastreabilidade na indústria avícola. Episódios citados por FEAGRI (2003) foram responsáveis pela necessidade da implantação de rastreabilidade, como: à volta pelo natural, que definiu mudanças nos hábitos e na cultura dos consumidores, com participação de ONG's, Partido Verde, entidades de pesquisa e organismos governamentais; o fato do Carrefour na França em 1999 ter feito *Recall* de carne entregues com garantias de que o produto estaria livre de BSE, por motivo de falhas na rastreabilidade.

A rastreabilidade é uma ferramenta para a produção de carne segura e de qualidade, mas por si só não é um programa de inocuidade considerando sua dependência da gestão responsável do processo. Existe uma tendência de interpretar a rastreabilidade como uma operação de identificar o histórico para avaliar a procedência ou não de reclamações de mercado e bases para administrar eventuais crises. Muito mais do que esta aplicação, a rastreabilidade é um sistema preventivo que permite a empresa controlar seus riscos antes de se expor aos mercados, satisfazendo seus clientes (CERUTTI, 2001).

A crescente demanda mundial por carne de frango é uma realidade irreversível, assim como a exigência do mercado pela qualidade na alimentação e status sanitário das aves. A preferência é por soluções naturais que não deixam resíduos nas carnes e nos ovos, advém de episódios largamente divulgados pela mídia, que comprometem a saúde pública (MOLFESE, 2005).

Segundo Cortes (2005) a legislação internacional em matéria de segurança dos alimentos desenvolveu-se significativamente graças aos reforços do papel de certas organizações internacionais, como o *Codex Alimentarius* e o Gabinete Internacional das Epizootias (OIE) no escopo do acordo da OMC sobre medidas sanitárias e Fitossanitárias, a Organização Mundial de Saúde (OMS) e a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO).

Embora se possa afirmar que os alimentos de origem animal nunca foram tão seguros como nos dias de hoje, os progressos obtidos na conservação dos mesmos e na diminuição dos problemas higiênicos e sanitários são grandes, inerentes à própria complexidade de variáveis envolvidas nos processos de produção e processamento. Em tempos passados, toxinfecções e outros tipos de contaminações aconteciam com certa frequência e, quando ocorriam óbitos, na maioria das vezes a causa não chegava a ser identificada (FEAGRI, 2003).

A rastreabilidade e a segurança alimentar são uma questão de saúde pública e de responsabilidade social que adentra na esfera da economia e da política internacional. É uma arma de responsabilidade social de fornecedores, distribuidores e consumidores, com obrigação de troca de informações e transparência nas relações da cadeia (FEAGRI, 2003).

Ainda segundo Feagri (2003), o crescimento das exigências da Europa em relação aos resíduos nos alimentos faz com que a rastreabilidade ganhe importância para manter as exportações, é importante ter o histórico de cada lote de animais em toda a cadeia produtiva, como alimentação, medicamentos, transporte e condições de manejo. Em síntese, cada pedaço de frango consumido na Europa, Oriente Médio ou Brasil, deve ter informações que possam levá-lo ao produtor.

2.11.1 Princípios para Implantação de um Programa de Rastreabilidade em Aves segundo CERUTTI (2001)

A organização Internacional de Normalização (ISO) desde sua primeira edição das normas ISO previu a necessidade das indústrias atenderem a requisitos de identificação e

rastreabilidade, definindo-a como uma sistemática planejada e registrada, que garante a identificação do produto e dos processos por meios adequados, a partir do recebimento e durante todos os estágios de produção, entrega e instalação.

Para a implantação de um programa de rastreabilidade é necessário uma sequência lógica de passos para sua efetiva implementação:

“PLAN” (Planejar)

- Comprometimento da direção e de todos os participantes dos elos da cadeia;
- Sensibilização dos funcionários nos objetivos, conceitos e benefícios do programa;
- Estabelecer uma cultura de segurança alimentar e bem-estar animal;
- Definir procedimentos de identificação das matérias-primas, insumos e produtos na cadeia produtiva;
- Identificar os pontos importantes de rastreabilidade para a organização;
- Elaboração de sistemática de rastreabilidade ao longo da cadeia produtiva;
- Definição dos registros de rastreabilidade, legibilidade, armazenagem e tempo de guarda: “Who”: Quem coleta/ “What”: O que coleta / “When”: Quando coleta/ “Where”: Onde coleta/ “How”: Como coleta;
- Atribuição de responsabilidades;
- Exigências de disciplina nos controles;
- Registros que evidenciem os detalhes do realizado.

“DO” (Fazer)

- Treinamento e competências;
- Implementação do plano;
- Disciplina nos controles;

“CHECK” (Verificar)

- Verificações periódicas, sugere-se mensal a trimestral;
- Validação através de auditorias internas e externas.

“ACTION” (Agir)

- Atuar continuamente na melhoria através de ações corretivas e preventivas.

2.12 DOCUMENTAÇÃO E REGISTROS

Os registros fornecem evidências claras e objetivas do realizado e permitem em qualquer tempo e lugar, conectar o produto final. O fornecedor deve estabelecer procedimentos por escrito para identificar, obter, agrupar, ordenar, classificar, registrar ou eliminar todas as informações ligadas à qualidade. Os registros devem ser legíveis, sem rasuras e/ou manipulação e mantidos em papel ou em meio eletrônico. É recomendável o arquivamento dos registros no mínimo durante dois anos após o vencimento do prazo de validade dos produtos comercializados, considerando que são documentos essenciais para salvaguardar a empresa no gerenciamento de crises. A rastreabilidade através dos registros é uma ferramenta que se aplica para todos os programas de qualidade e de controles de responsabilidade da empresa (SEBENTA, 1996).

A identificação dos produtos recebidos sejam eles matérias-primas, insumos, embalagens e outros se dão através da rotulagem dos produtos fracionados e em registros para os produtos a granel. Pelas características da exploração avícola, a identificação das avós, matrizes, dos ovos, dos pintos e dos frangos se dá em lote, complementado por registros (RIBEIRO, 1994).

Em relação aos alimentos, a segurança é uma das características mais importantes para o cliente ou consumidor definir a escolha por este ou aquele produto e/ou marca. Os clientes, redes de distribuição e consumidores desejam transparência de condições e métodos de produção, conectando-se através do produto à planta de processamento, aos criatórios de aves, à sua alimentação e aos sistemas de controle e garantia da qualidade aplicada sobre o produto, através da rastreabilidade (CERUTTI, 2001).

2.13 A RASTREABILIDADE DA INDÚSTRIA AVÍCOLA

A abrangência dos controles, a disponibilidade dos registros, a definição de lote e das características acordados entre o cliente e a indústria definem o nível de rastreabilidade de uma indústria. A definição do tamanho de lote deve ser definida em função do risco de perigos, prevalência e gravidade ao consumidor e exposição do produto no mercado. Quanto mais enérgico o padrão requerido, maior deve ser a amostragem de controle e, por conseguinte recomendam-se a horários pedidos, turnos ou por data de produção. Assim produtos de pouco valor agregado, de baixo risco de gravidade à segurança alimentar pode ter seu tamanho de lote aumentado para o dia. Por outro lado, produtos de alto valor agregado ou

mesmo matérias-primas principais devem ter seu tamanho reduzido a exemplo de identificação de lote a cada intervalo de hora. Assim, desvios pontuais podem ser prontamente identificados e os produtos segregados e/ou recolhidos sem necessariamente condenar todo o pedido, reduzindo o impacto e a extensão das perdas para a indústria e para o cliente (CERUTTI, 2001).

As características de maior interesse em rastreabilidade para o comércio exterior são:

- Linhagem;
- Ração de origem vegetal;
- Rações livres de antibióticos e promotores de crescimento;
- Rações com grão não geneticamente modificado ou GMO “free”;
- Uso responsável de antibióticos terapêuticos;
- Bem-estar animal;
- Boas Práticas Veterinárias;
- Boas Práticas de Fabricação;
- HACCP;
- Níveis microbiológicos
- Características físico-químicas do produto;
- Controles da Qualidade (CERUTTI, 2001).

2.13.1 A Rastreabilidade na Agropecuária

O produtor é o primeiro envolvido na rastreabilidade e isto depende de uma boa identificação do lote. A identificação do lote se dá pelo nome do produtor, cadastro e/ou endereço de granja. Assim, toda a cadeia deve manter documentos que evidenciem a rastreabilidade, mostrando seu comprometimento (FEAGRI, 2003).

Prioridade na demanda dos clientes e consumidores:

- Granja com cadastro ou contrato de fornecedor de serviços de criação de aves;
- Linhagens recomendadas;
- Criação sob bem-estar animal;
- Preferencialmente criado em instalações com piso;
- Animais dentro dos padrões sanitários exigidos pela legislação;

- Controle integrado de pragas;
- Controle de visitantes;
- Seguir Procedimento Operacional Padrão de criação das aves (POP's);
- Disponibilizar ações de manutenção preventiva e corretiva (FEAGRI, 2003).

Registro com dados segundo Cerutti (2001):

- Incubatório de origem com rastreabilidade para origem do ovo, data de postura, data de incubação, performance de incubação, vacinas utilizadas, local e horário de nascimento, horário de entrega e condições sanitárias de incubação, nascimento, armazenagem e entrega;
- Origem do(s) lote(s) de matrizes que originou um ovo, local de postura, idade da matriz, linhagem, status sanitário da matriz, drogas utilizadas, performance zootécnica (postura);
- Data de alojamento dos pintos;
- Mortalidade na vida dos lotes e suas causas;
- Eliminação de aves nas respectivas idades e suas causas;
- Visitas técnicas efetuadas no lote e parecer técnico;
- Medicamentos terapêuticos, nome do produto, partida, data de validade, período de carência, responsável técnico e motivo;
- Controle da qualidade de água e volumes de consumo diário;
- Controles de temperaturas mínima e máxima diária;
- Controles de gases tipo amônia e CO₂;
- Condições de apanha, período de dieta hídrica, mortalidade de apanha.

O abate de aves se dá pela identificação do produtor, número do aviário, placa do veículo transportador, a que denominamos de “lote”. As aves tem sua identificação dada por lote de criação para efeito de rastreabilidade, embora aceita-se agrupamento de lotes por turnos de abate. É importante salientar que o uso do procedimento por turno reduz a precisão dos resultados de um processo de rastreamento, levando-nos a vários lotes de aves e não precisamente ao lote específico (MELLO, 2001).

A eficácia do sistema de rastreabilidade é demonstrada pela capacidade de conseguir, a partir do código de rótulo, identificar através das sequências de planos de rastreabilidade que evidenciam o realizado nas diferentes etapas do processo (CERUTTI, 2001).

Como no atual mercado globalizado a definição de compra é do cliente, a responsabilidade e competência na elaboração do produto e serviço, são atribuições a serem exercitadas pelo produtor e indústria. Os clientes e consumidores reconhecem o valor percebido do produto com rastreabilidade, pelo fato de identificarem a origem do produto e por disponibilizar, a qualquer momento e lugar, níveis de garantias, independente da sua localização de produção no mundo (FEAGRI, 2003).

2.14 O QUE É O PROGRAMA 5S

É um Programa de Qualidade Total de melhoria comportamental, cuja principal característica é a simplicidade. Seus conceitos são bastante profundos e podem ser aplicados tanto na vida profissional como na vida pessoal. Pessoas que praticam este conceito tornam-se gerentes de si mesmas, proporcionando uma melhora para a organização e para o mercado de trabalho (BERNULLOU; CERUTTI, 1990).

No Brasil o 5S começou a ser implantado por volta de 1990 e a sua prática tem produzido consequências visíveis no aumento da autoestima, respeito ao próximo, ao ambiente e crescimento pessoal (SEBENTA, 1996).

2.14.1 A essência e os Objetivos Gerais do 5S

O 5S é um programa que tem como objetivo o desenvolvimento de hábitos saudáveis. A sigla se refere aos cinco sentidos de: Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina (BERNULLOU; CERUTTI, 1990).

É baseado em uma filosofia profunda de prática simples, que promove o crescimento contínuo das pessoas, num aperfeiçoamento constante da rotina do trabalho do dia-a-dia e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida (SEBENTA, 1996).

A sigla 5S tem origem num programa desenvolvido no Japão (1950), em que os sentidos se expressam pelas palavras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Em português, traduziu-se por sentidos, no sentido de assegurar a sua abrangência (GAVIOLI *et al.*, 2009).

Tabela 2: Significado do 5S

Japonês	Português
Seiri	Senso de utilização
Seiton	Senso de ordenação
Seiso	Senso de limpeza
Seiketsu	Senso de saúde
Shitsuke	Senso de autodisciplina

Fonte: Campos (1992).

De acordo com Ribeiro (1994, p. 124)

Somente quando os produtores se sentirem orgulhosos por terem construído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo continuamente, ter-se-á compreendido a verdadeira essência do 5S's.

Para Ribeiro (1994), a essência do 5S é a autodisciplina, a iniciativa, a busca do conhecimento de si mesmo e do outro, o espírito de equipe, o autodidatismo e a melhoria contínua em nível pessoal e organizacional. O 5S deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar o 'ambiente da qualidade', ou seja, iniciar uma mudança de cultura na empresa, que favoreça a implantação da Gestão pela Qualidade Total em todos os ambientes da mesma.

Em qualquer organização humana, o programa prepara o ambiente para mudanças profundas, por ser de simples compreensão, fácil aplicação e gerar resultados visíveis e imediatos (GAVIOLI *et al.*, 2009).

2.14.2 Detalhando o Programa 5S

De acordo com Campos (1992), os significados dos 5S serão descritos abaixo:

SEIRI – Senso de Utilização

Seiri significa separar o necessário do desnecessário. Manter no local de trabalho apenas o que você realmente precisa e usa, na quantidade certa.

Refere-se a identificação, classificação e remanejamento dos recursos que são úteis ao fim desejado. Refere-se a eliminar tarefas desnecessárias e desperdícios de recursos, inclui uma utilização correta dos equipamentos para um aumento do tempo de vida destes.

Não deve haver excessos de materiais, equipamentos ou ferramentas no local de trabalho. Devemos lembrar-nos de manter somente o necessário ocupando espaço. Isso se aplica a todos os aspectos do ambiente do trabalho: mesas, gavetas, armários, etc. Não ache que jogar fora é desperdício, nem deixe de descartar algo achando que poderia precisar daquilo algum dia.

Em síntese: apoiando-se neste senso, pode-se em qualquer organização humana combater, de forma sistemática, os desperdícios de toda a natureza.

Procedimentos:

- 1 – Analisar tudo o que está no local de trabalho;
- 2 – Separar o necessário do que é desnecessário;
- 3 – Verificar a utilidade de cada item fazendo o questionamento: agrega valor?
- 4 – Manter estritamente o necessário.

Resultado: Sem bagunça, melhora a produção.

SEITON – Senso de Ordenação

Ainda segundo Campos (1992), Seiton significa a arte de cada coisa em seu lugar para pronto uso. Refere-se a disposição dos objetivos, comunicação visual e facilitação do fluxo de pessoas, com isto há diminuição do cansaço físico, economia de tempo e facilita a tomada de medidas emergenciais.

O primeiro passo é definir um lugar para as coisas;

O segundo passo é como guardar as coisas;

O terceiro passo é obedecer às regras.

Cada coisa tem que ter nome. Dê nome a tudo! Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Nenhum item sem lugar definido, mesmo que alguém esteja utilizando o item. Assim fica mais fácil de localizar todas as coisas. Devem-se utilizar muito as etiquetas em tudo que há no local de trabalho: nas pastas, nos armários, nas ferramentas e materiais que utilizamos no dia a dia (CAMPOS, 1992).

Além de nomear objetos necessários, definir locais para cada objeto, segundo a frequência de uso, facilitando assim o manuseio.

Procedimentos:

- 1 – Definir arranjo físico da área de trabalho;
- 2 – Padronizar nomes;
- 3 – Guardar objetos semelhantes no mesmo lugar;
- 4 – Usar rótulos e cores vivas para a identificação;
- 5 – Buscar comprometimento de todos na manutenção da ordem.

Resultado: em um ambiente organizado vive-se e trabalha-se melhor. Não se perde tempo e evitam-se erros.

SEISO – Senso de Limpeza

Para Pertence e Melleiro (2010) Seiso significa inspeção, zelo, a arte de tirar o pó.

Cada pessoa deve limpar a sua própria área de trabalho e conscientizar o grupo para não sujar. Tem por objetivo manter o ambiente físico agradável.

Mantenha tudo sempre limpo. Limpeza é forma de inspeção. Ela possibilita a identificação de defeitos, peças quebradas, vazamentos, etc. O local de trabalho deve ser dividido em áreas de responsabilidade. Cada um deve cuidar da sua área. Seguem algumas dicas para manter o ambiente continuamente limpo: realizar diariamente a limpeza dos 3 minutos; comece a observar a entrada da sua organização que é o elo de ligação com a comunidade e logicamente com os nossos clientes. Observe com atenção: A grama está cortada? Há lixo espalhado? O meio fio está pintado? O portão está com a tinta desbotada? Falta grama no jardim? Veja a imagem da sua organização pelos olhos do cliente. Mas o mais importante mesmo é não sujar! Evite a sujeira desnecessária. Lembre-se que ambiente limpo não é o que mais se limpa, é o que menos se suja (CAMPOS, 1992).

Ainda segundo Campos (1992) este senso pode ser interpretado também no plano psicológico, traduzindo-se pela adoção de comportamentos éticos, limpos e transparentes.

Procedimentos:

- 1 – Educar para não sujar;
- 2 – Limpar instrumentos de trabalho após uso;
- 3 – Conservar limpas mesas, gavetas, armários, equipamentos e móveis em geral;
- 4 – Inspeccionar enquanto executar a limpeza;
- 5 – Descobrir e eliminar as fontes de sujeira.

Resultado: Ambiente de trabalho saudável e agradável. .

SEIKETSU – Senso de Saúde

Segundo Felkl e Bittencourt (2013) Seiketsu significa padrões, ambientação, higiene, conservação, asseio. É a arte de manter em estado de limpeza. Manter condições favoráveis de saúde, no trabalho, em casa e pessoalmente.

Refere-se a preocupação com a própria saúde a nível físico, mental e emocional. A aplicação dos 3S's acima citados já faz com que o senso de saúde não seja embalado por outros aspectos que poderiam afetar a saúde (CAMPOS, 1992).

Padronização significa manter “em estado de limpeza” que, no contexto dos 5S, inclui outras considerações, tais como: cores, formas, iluminação, ventilação, calor, vestuário, higiene pessoal e tudo o que causar uma impressão de limpeza. A padronização busca então manter os três primeiros S (organização, arrumação e limpeza) de forma contínua. A padronização, ou seja, a definição de métodos Standard de trabalho é fundamental, por exemplo: Pinturas das paredes devem ser usados padrões de cores para cada setor, a sinalização também é bastante importante com letras claras e grandes, que identifiquem pisos, tabulações, alerta, marcas no piso de onde deve ficar a lixeira, voltagem de cada tomada, indicadores de extintores de incêndio, itens móveis, tamanho das setas que estão sendo utilizadas, tipos de etiquetas, cores “padrões” de máquinas. A partir do estabelecimento do que é certo, fica fácil para o funcionário saber o que está errado (FELKL; BITTENCOURT, 2013).

Exemplo: ao pintar no piso, ou há uma placa de identificação na parede do local de um equipamento móvel e identificamos o local e o equipamento. Cada equipamento deve contar com dois pontos: facilidade para visualizar onde se encontra facilidade para desenvolver para o local correto. A partir deste ponto, se o funcionário usa o equipamento e não o devolve ao local fica evidente que há uma anomalia. As anomalias devem saltar aos olhos devido ao processo de padronização. Outros aspectos de padronização são o cuidado com a higiene pessoal, com o uniforme, etc. A folha de verificação reflete o padrão de cada área e fica fácil saber onde vamos atacar. A padronização busca criar “o estado de limpeza”. Não basta estar limpo, é necessário também parecer limpo. Deve-se definir qual o padrão ideal para o nosso ambiente de trabalho, buscando como objetivo a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Devendo se preocupar com a ambientação, quebrando o peso da área de trabalho, através do uso de aquários, plantas (auxiliam o relaxamento), salas dos funcionários, paisagens, em suma tudo aquilo que possa contribuir positivamente para um bom ambiente. Isto é uma forma de desacelerar as pessoas (CAMPOS, 1992).

Procedimentos:

- 1 – Pensar e agir positivamente;
- 2 – Manter bons hábitos e higiene pessoal;
- 3 – Manter limpos e higienizados ambientes de uso comum;
- 4 – Conservar o ambiente de trabalho com aspecto agradável.

Resultado: cuidar da saúde tanto em casa como no trabalho.

SHITSUKE – Senso de Autodisciplina

Gavioli *et al.* (2009) observam que este termo significa autodisciplina, educação, harmonia. A arte de fazer as coisas certas, naturalmente. Comprometimento com normas e padrões éticos, morais e técnicos e com a melhoria contínua ao nível pessoal e organizacional.

Refere-se a padrões éticos e morais. Uma pessoa autodisciplinada discute até o último momento, mas assim que a decisão for tomada, ela executa o combinado.

Disciplina é a base de uma civilização e o mínimo para que a sociedade funcione em harmonia. A disciplina é o caminho para a melhoria do caráter dos funcionários (CAMPOS, 1992).

Observa-se a disciplina nos 5S's segundo Campos (1992) quando:

- Executa-se a limpeza diária como rotina;
- Faz a medição periódica, utilizando a folha de verificação (*check list*) e colocando os resultados no gráfico de itens de controle;
- Quando não se suja mais e, quando suja, se limpa imediatamente;
- Quando se devolve ao seu local o instrumento que foi utilizado;
- Quando se repinta os letreiros que estão apagados e corrige-se a pintura do piso se aparecem falhas.

E quando se quer fazer algo bem feito e com habilidade, o que se deve fazer? Praticar! Repetir! Atletas repetem lances, o estudante que almeja uma vaga na universidade estuda, estuda e estuda. Artistas repetem ensaios. Disciplinar é praticar e praticar para que as pessoas façam a coisa certa naturalmente. É uma forma de criar bons hábitos. Disciplina é um processo de repetição e prática. Assim estaremos no caminho certo (FELKL; BITTENCOURT, 2013).

Procedimentos:

- 1 – Compartilhar visão e valores;

- 2 – Educar para a criatividade;
- 3 – Ter padrões simples;
- 4 – Melhorar a comunicação em geral;
- 5 – Treinar com paciência e persistência.

Resultado: interesse pelo melhoramento contínuo.

3 METODOLOGIA

Este trabalho constitui de um estudo de caso com característica qualitativa que, segundo Gil (1989) é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada.

Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos (GIL, 1989).

O estudo foi desenvolvido na região da Grande Dourados, precisamente em Dourados e Itaporã, onde uma empresa integradora da avicultura possui o total de 31 produtores integrados nessa região. Desse total, 15 produtores aplicam a filosofia japonesa dos 5S de gestão em suas propriedades. Entretanto, a pesquisa tem como foco principal três produtores, sendo dois com implantação do programa 5S de gestão e uma granja que não adotou o programa e que serviu de exemplo a para analisar os resultados deste estudo.

Para a coleta de dados foram elaboradas planilhas para se estabelecer um controle que permitiu, posteriormente, a análise e a avaliação dos resultados alcançados por produtor participante do estudo a cada final de lote produzido. Nesta planilha foi colocado questionamentos sobre os procedimentos adotados pelo produtor em relação ao processo de remanejamento das aves, da distribuição dos alimentos, das quantidades oferecidas, das condições de controle higiênico do ambiente, enfim foram destacados todos os procedimentos do aviário para que se pudesse avaliar a sua atuação em busca da otimização da qualidade de sua produção.

A avaliação dos dados foi estabelecida por meio de resultado zootécnico considerando o período de 2013 e 2014, quais sejam: aos itens de remuneração e conversão alimentar (o total de ração consumida pelas aves/ pelo peso total das aves no abate). Vale lembrar que foi analisado o antes e o depois da implantação do programa 5S nas propriedades selecionadas para a pesquisa.

Na implantação do Programa 5S foi oferecido ao produtor rural (integrado) foi solicitado que em toda a sua atuação e de seus funcionários e ou familiares deveriam verificar as suas práticas diárias diante dos sensores de utilização, de ordenação, de limpeza, de saúde e de autodisciplina. Para tanto, foi trabalhado com estes produtores, o que cada um entendia que poderia melhorar em relação a cada um destes sensores em relação ao seu aviário.

Desta forma foi questionado o que seria para ele o item ordenação, como poderia estar organizando a sua produção para que se tornasse mais produtiva e rentável, o que

poderia ser otimizado, melhorado no dia a dia e que viesse a resultar em maior ganho de peso para as aves e que pudesse diminuir no consumo de ração. Ou seja, como manter o ganho de peso diário com menor consumo de ração. Esta possibilidade pode ser obtida diante da utilização do segundo senso que é o da limpeza, em que foi questionado como o espaço do aviário é limpo, qual a qualidade do ambiente, da temperatura ambiental, de como pode melhorar este item, e da própria limpeza dos resíduos produzidos pelas aves, que podem resultar no aumento da mortalidade de aves no aviário.

No senso saúde se buscou descrever o atendimento em relação a qualidade de saúde tanto dos animais como da equipe de trabalhadores tanto familiar como de funcionários, uma vez que por ser um alimento que se produz, todos os cuidados com a sua qualidade de saúde são vitais. E se evita a contaminação por bactérias comuns em aviários não bem higienizados.

O último senso é o de autodisciplina, que é sem dúvida um importante sensor para este programa, pois exige do produtor que se mantenha continuamente cuidando de todos os itens da propriedade e conseqüentemente da sua lucratividade. Tendo o cuidado de estar sempre atento em relação ao seu aviário, no cuidado com a temperatura, com a limpeza, na distribuição de água para as aves, dos medicamentos recomendados pelo fabricante, enfim, não deixando de atender a nenhum dos procedimentos necessários para que o seu aviário seja produtivo.

As granjas foram escolhidas aleatoriamente, entretanto, priorizaram-se as localizadas na região de Dourados e Itaporã para facilitar o acompanhamento da pesquisadora.

A pesquisa selecionou duas granjas para ser aplicado o Programa 5S e outra foi apenas analisado o seu processo normal de produção no mesmo período entre 2013 e 2014. Uma vez que para este produtor, o seu sistema de manejo esteja adequado a sua propriedade.

A seguir apresentam-se detalhamentos das características de cada unidade produtora de frango de corte participante da pesquisa:

Granja nº 1

A propriedade está localizada a 20 km de Dourados, mais precisamente no Posto da Capela. Esta unidade possui 2 aviários, um medindo 1.200m², oferecendo a capacidade de alojamento para 15.000 machos e outro medindo 1.500 m² e oferecendo capacidade de alojamento de 19.000 machos, ambos para a criação de frango de corte.

Esta propriedade utiliza mão de obra familiar e está na atividade há mais de dez anos, o que nos leva a crer que têm experiência na atividade.

Granja nº 2

Unidade Rural localizada em Itaporã a uma distância de aproximadamente 30 km de Dourados, próximo a Montese. Contém 3 aviários medindo 1.800m² cada, com capacidade de alojamento para 66.000 aves machos no total.

Nesta unidade a mão de obra é contratada e o funcionário trabalha no sistema de parceria com proprietário. O produtor contratado recebe de acordo com o valor bruto recebido pelo integrado uma porcentagem pelo seu trabalho. O integrado está na empresa há aproximadamente 7 anos.

Granja nº 3

Localizada no distrito da Picadinha, situada aproximadamente a 15 km de Dourados, possui 1 aviário medindo 1.200 m² com capacidade para 15.000 aves machos.

A mão de obra é familiar e o produtor trabalha na empresa como integrado há mais de 10 anos.

Esta granja foi o parâmetro para avaliação dos resultados encontrados nas unidades cujo programa 5S foi implantado, tendo em vista que a escolha desta unidade se deu pelo fato, exclusivo, de a mesma ainda não ter aderido ao Programa de Qualidade baseado na filosofia 5S.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os objetivos propostos neste trabalho, a metodologia utilizada, sustentada pelo referencial teórico pesquisado, acrescido às análises das observações *in loco* e forma como trabalho foi desenvolvido permitiu alcançar os resultados previstos, possibilitando também as contestações que serão descritas no decorrer da análise.

Entretanto, antes de discorrer sobre os resultados alcançados, deve-se enfatizar que caracterizar este trabalho como um estudo de caso foi muito positivo, considerando que a maioria das premissas que o caracterizam estão presentes. Esta pesquisa preenche os requisitos da modalidade, por relacionar a determinada unidade e compreendê-la como tal, ou ainda, por permitir ter como foco de estudo indivíduos e uma organização, de forma atual, analisando-os em profundidade, conforme exposto por André (1995).

Para se ter um panorama de como os produtores tratavam suas propriedades antes da implantação do 5S, foi discorrido sobre como foram encontradas as propriedades dos integrados. A preocupação primordial do produtor era apenas “tratar” as aves, ou seja, a preocupação estava voltada apenas para o manejo sem as técnicas adequadas, fato este que refletia tanto no ganho do produtor quanto nos gastos da integradora.

O primeiro item analisado foi o de remuneração por cabeça, ou seja, qual o ganho financeiro que cada ave oferece ao produtor ao final do período de engorda. Como se observa na figura 1:

Granja nº 1 - Ano 2013. Itens de Controle: Remuneração/Cabeça

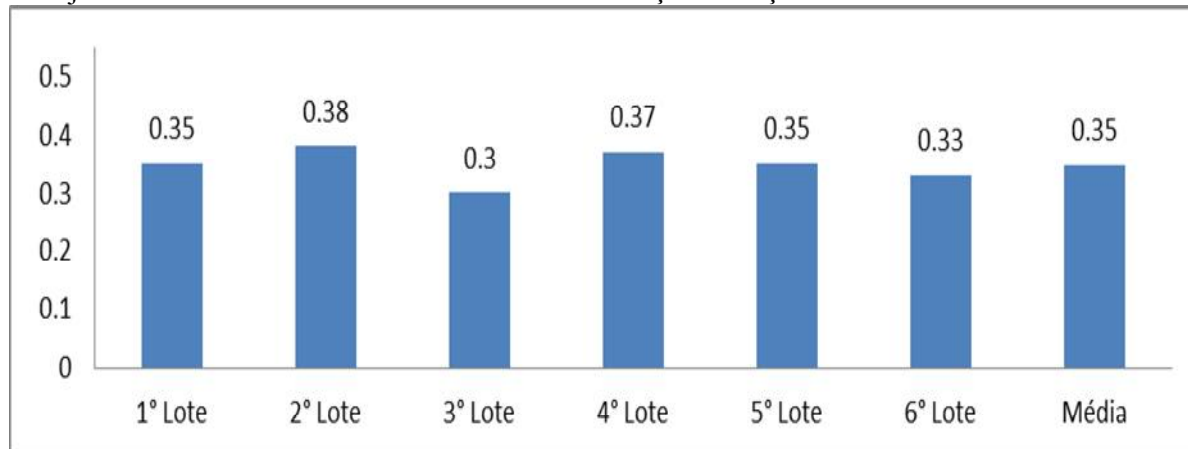


Figura 1: Granja nº 1 antes da implantação do Programa 5 S – controle remuneração.
Fonte: Elaborado pela autora

Nesta análise foi avaliada, a remuneração que o produtor durante o ano de 2013, obteve em cada um dos lotes de aves que recebeu para engordar no decorrer do ano,

considerando que a cada 60 dias se completam o período de engorda necessário para que a ave seja levada para o abate, e se constatou que este produtor obteve um ganho por ave de em média R\$ 0,35, quando não foi utilizado o Programa dos 5S.

Observa-se na figura 2, o resultado da remuneração, ou seja, do ganho financeiro por cada ave, obtido pelo produtor após a implantação do Programa 5S:

Granja nº 1, Ano 2014. Itens de Controle. Remuneração/Cabeça

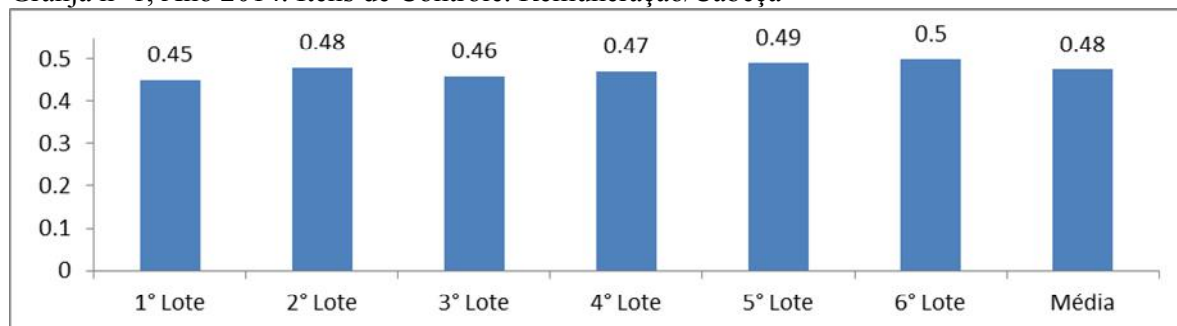


Figura 2: Granja nº 1 depois da implantação do Programa 5 S – controle remuneração.

Fonte: Elaborado pela autora

Descrevendo os procedimentos, verificamos que no ano de 2013 foram alojados 6 lotes de machos, totalizando 292.500 aves no núcleo (o núcleo desta propriedade é composto por três aviários), ou seja, 48.740 aves por lote no núcleo. Foram entregues prontas para o abate o total de 277.290 aves, ou seja, 46.215 aves por lote no núcleo. Logo, confirmando a mortalidade média de 5,2%, sendo que a receita gerada neste período foi de R\$ 97.051,50 nos seis lotes de aves produzidas.

No ano de 2014, foram alojados 6 lotes de machos totalizando 294.840 aves no núcleo, ou seja, 49.140 aves por lote no núcleo. Foi enviada para o abate na indústria, a quantidade de 285.405 aves por núcleo, ou seja, 47.567 aves por núcleo. A mortalidade média foi de 3,2%. Nesta unidade a receita foi de R\$ 136.944,40 nos seis lotes de machos. Isto demonstra que neste período o produtor teve um aumento de receita no valor de 29,15%. Deste total a empresa integradora repassou 9% de aumento por cabeça ao integrado. Conclui-se que o aumento real da receita foi de 20,15%.

Diante dos resultados acima demonstrados, pode-se perceber que após a implantação do programa de 5S's e efetivo gerenciamento, a propriedade, apresentou aumento na receita do produtor.

Na sequencia se destaca os fatores responsáveis pela evolução dos resultados com apresentação de gráficos para facilitar a visualização. Ainda demonstrar como o integrado conseguiu produzir o peso desejado pela empresa integradora com a mesma idade de abate, diminuindo a conversão alimentar das aves.

Os dados de peso desejados pela indústria integradora para o ponto de abate das aves são:

Machos: 2,700 Kg com idade média de 42 dias.

Granja nº 1 - Ano 2013. Itens de Controle - Conversão Alimentar

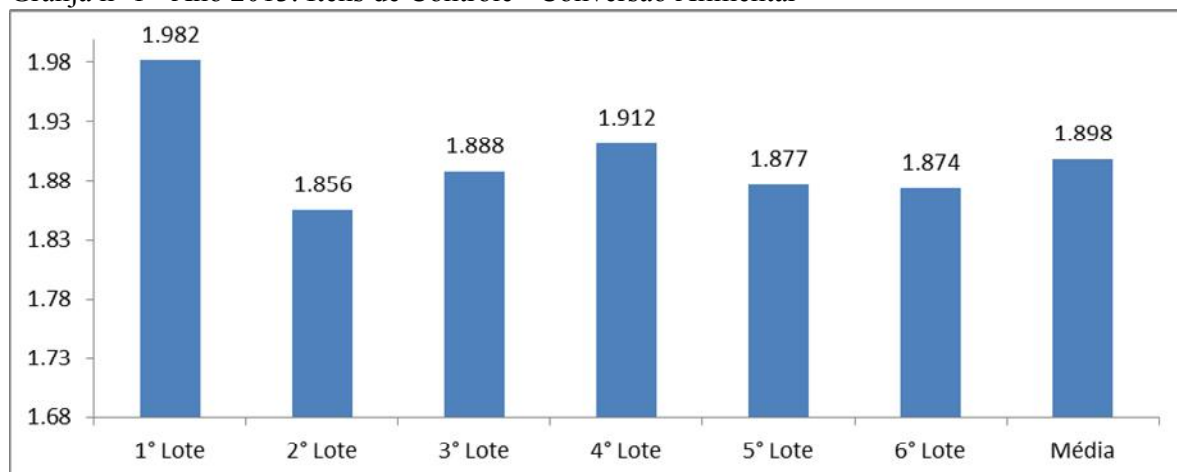


Figura 3: Granja nº 1 antes da implantação do Programa 5 S – controle conversão alimentar.

Fonte: Elaborado pela autora

Granja nº 1- Ano 2014. Itens de Controle - Conversão Alimentar

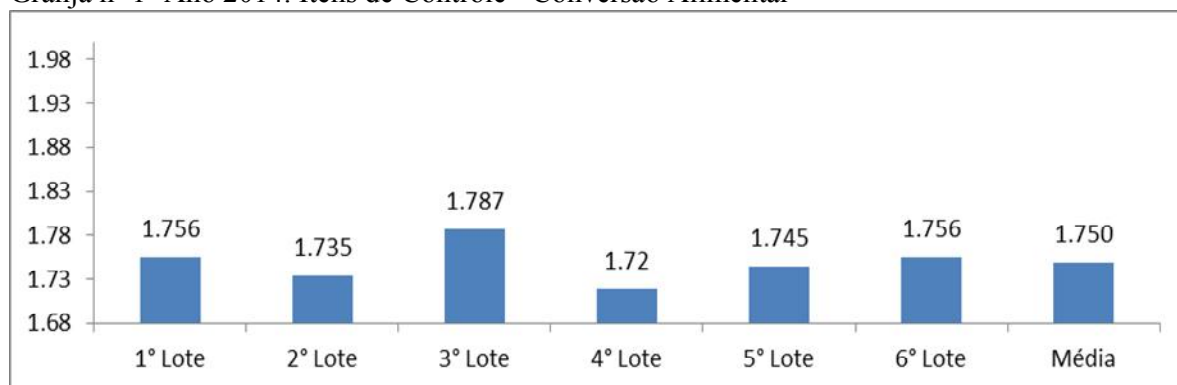


Figura 4: Granja nº 1 depois da implantação do Programa 5 S – controle conversão alimentar.

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar as figuras 3 e 4, nota-se que houve redução significativa de conversão de 2013 para 2014, em que os machos reduziram 148 g de ração consumida por ave. Este resultado representa redução na quantidade de ração enviada para esta granja, ou seja, 114.047,9 Kg/ano a menos em relação ao ano de 2013. O cálculo para chegar a este resultado foi feito da seguinte forma:

Quantidade de aves: 285.405

Peso médio desejado: 2,700

Diferença da conversão alimentar: 148 g

$$285.405 \times 2,700 \times 148 = 114.047,9 \text{ Kg/ano.}$$

O integrado (produtor rural) produziu no ano de 2014, 21.910,5 Kg de carne a mais em relação ao período de 2013, economizando 114.047,9 Kg de ração no ano de 2014 nos seis lotes produzidos. O custo da ração gira em torno de R\$ 0,60/Kg. Nesta redução de conversão o produtor economizou para empresa R\$ 68.428,74/ano.

Granja nº 2 - Ano 2013. Itens de Controle - Remuneração/Cabeça

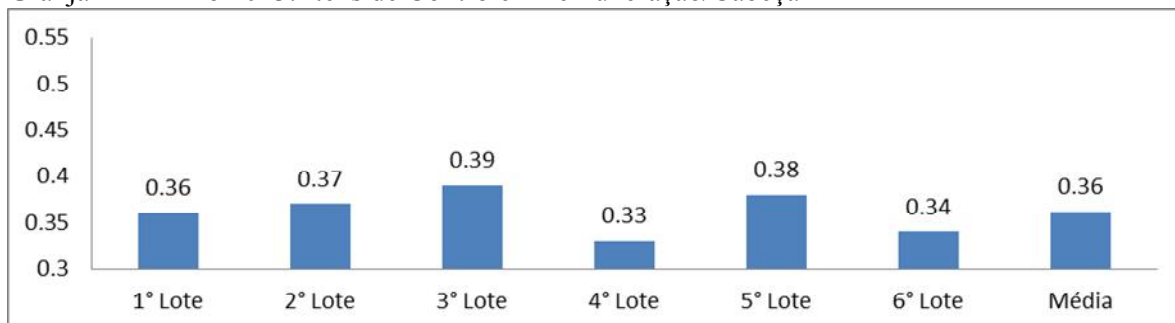


Figura 5: Granja nº 2 antes da implantação do Programa 5 S – controle remuneração.

Fonte: Elaborado pela autora

Granja nº 2 - Ano 2014. Itens de Controle - Remuneração/Cabeça

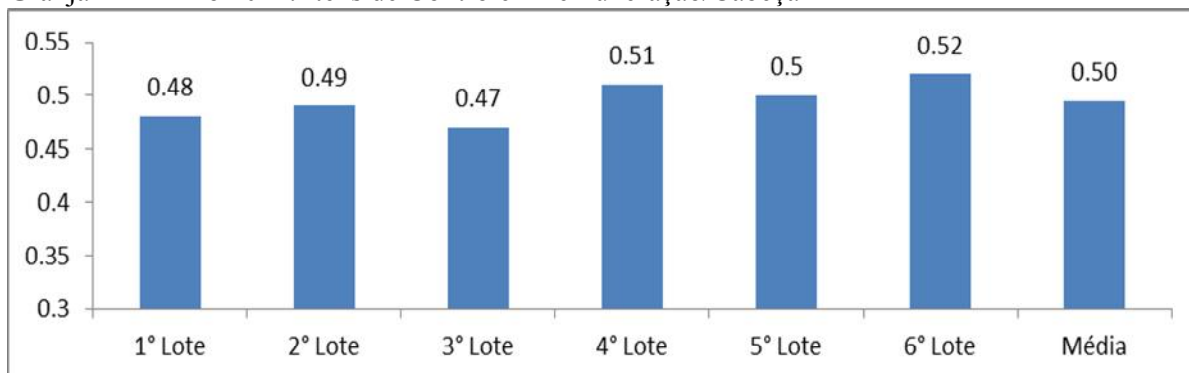


Figura 6: Granja nº 2 depois da implantação do Programa 5 S – controle remuneração.

Fonte: Elaborado pela autora

No ano de 2013 foram alojados seis lotes de machos num total de 398.520 aves no núcleo (o núcleo compreende três aviários), ou seja, 66.420 aves por lote no núcleo. Retornou para a indústria o total de 375.804 – 62.634 aves por lote no núcleo. A mortalidade média desses 6 lotes foi de 5,7%, gerando uma receita de R\$ 135.289,60.

No ano de 2014 foram alojados 6 lotes de machos totalizando 405.000 aves no núcleo (67.500 aves por núcleo). Retornou para a indústria para o abate um total de 390.015 aves por núcleo – 65.003 aves por núcleo no lote. A mortalidade média para esses seis lotes foi de 3,7%. A receita gerada neste período foi de R\$ 195.007,50 nos seis lotes abatidos,

isto representa um aumento de 30,62% na receita, lembrando que a empresa passou um reajuste de 9%, então o ganho real foi de 21,62%.

Diante dos resultados acima demonstrados, pode-se perceber que após a implantação do programa de 5S e efetivo gerenciamento, a propriedade apresentou aumento na receita do produtor.

Apresentam-se em seguida os fatores responsáveis pela evolução dos resultados com apresentação de gráficos para facilitar a visualização. Ainda demonstrar como o integrado conseguiu produzir o peso desejado pela empresa integradora com a mesma idade de abate, diminuindo a conversão alimentar das aves.

Granja nº 2 - Ano 2013. Itens de Controle - Conversão Alimentar

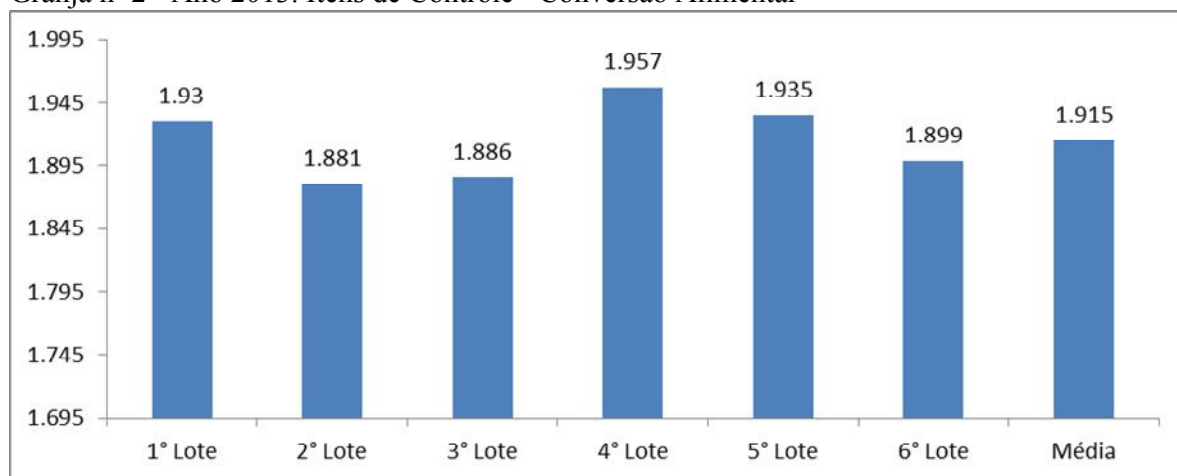


Figura 7: Granja nº 2 antes da implantação do Programa 5 S – controle conversão alimentar.

Fonte: Elaborado pela autora

Granja nº 2 - Ano 2014. Itens de Controle - Conversão Alimentar

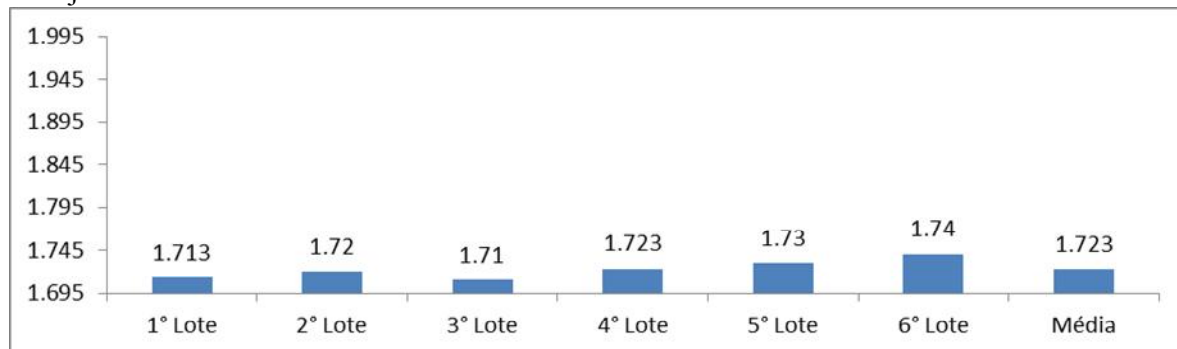


Figura 8: Granja nº 2 depois da implantação do Programa 5 S – controle conversão alimentar.

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se notar uma diminuição na conversão alimentar de 192 g, isto representa uma quantidade de 202.183, 80 Kg/ano de ração consumida a menos pelas aves. O cálculo foi realizado da seguinte forma:

Utilizando a mesma seqüência da fórmula citada anteriormente, os resultados ficam assim:

$$390.015 \times 2,700 \times 192 = 202.183,8 \text{ Kg/ano}$$

O integrado produziu no ano de 2014, 14.211 Kg de carne a mais em relação ao ano de 2013, economizando o total de 202.183,8 kg de ração no ano de 2014. O custo da ração gira em torno de R\$ 0,60/kg. Nesta redução da conversão o produtor economizou para a empresa o valor de R\$ 121.310,28 no ano dos seis lotes produzidos em 2014, comparado com o ano de 2013 para produzir a mesma tonelagem de carne.

Comparando o ano de 2013 com 2014 o produtor produziu mais carne devido a redução na mortalidade, passando de 5,7% para 3,7%.

Apresentam-se nesta etapa do estudo, as análises sobre a Granja nº. 3, realizando a comparação entre a sua produção em 2013 e em 2014. Como se observa diante das figuras 9 e 10:

Granja nº 3 - Ano 2013. Itens de Controle - Remuneração/Cabeça

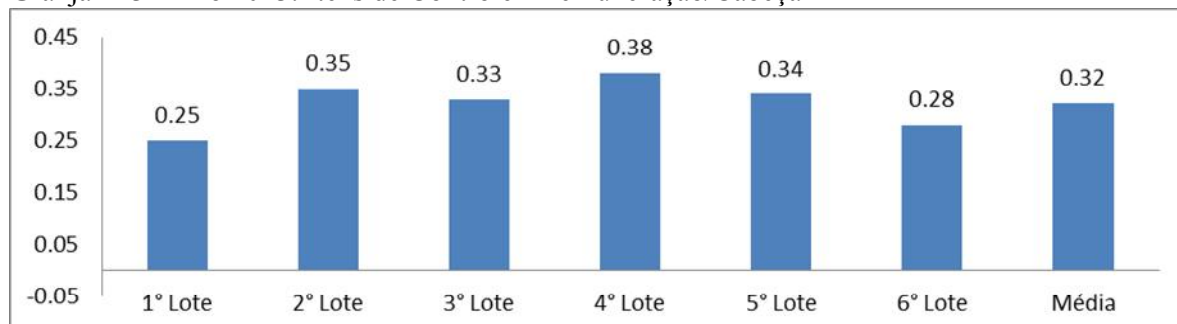


Figura 9: Granja nº 3 período de 2013 – remuneração.

Fonte: Elaborado pela autora

Granja nº 3 - Ano 2014. Itens de Controle - Remuneração/Cabeça

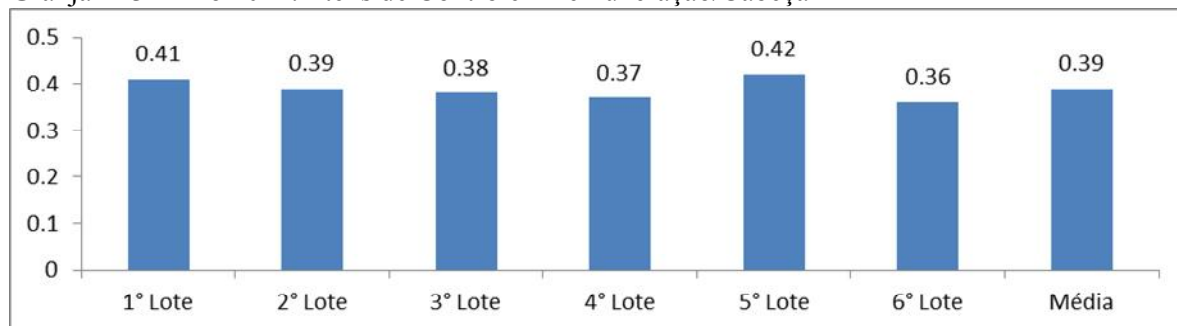


Figura 10: Granja nº 3 período de 2014 – remuneração.

Fonte: Elaborado pela autora

No ano de 2013 foram alojados seis lotes de machos, totalizando 88.560 aves no núcleo (o núcleo compreende um aviário), ou seja, 14.760 aves por lote no núcleo. Foram

entregues prontas para o abate o total de 84.574 aves, ou seja, 14.096 lotes por núcleo. Logo, confirmando a mortalidade média de 4,5%, a receita gerada neste período foi de R\$ 27.063, 94 nos seis lotes de aves produzidas.

Em 2014 foram alojados seis lotes de machos totalizando 88.560 aves no núcleo – 14.760 aves por lote no núcleo. Foi enviada para o abate na indústria a quantidade total de 84.412 aves por núcleo, ou seja, 14.066 aves por núcleo. A mortalidade média foi de 4,7% e a receita líquida gerada foi de R\$ 29.440,98 nos seis lotes. Isso demonstra que neste período o produtor teve um aumento de receita no valor de 8,96%, porém, deste total a empresa integradora repassou 9% no valor da cabeça recebida pelo integrado. Logo, podemos concluir que este aumento de receita na realidade é falso e este produtor teve uma perda de receita no valor de 0,04% no seu resultado financeiro.

Granja nº 3 - Ano 2013. Itens de Controle - Conversão Alimentar

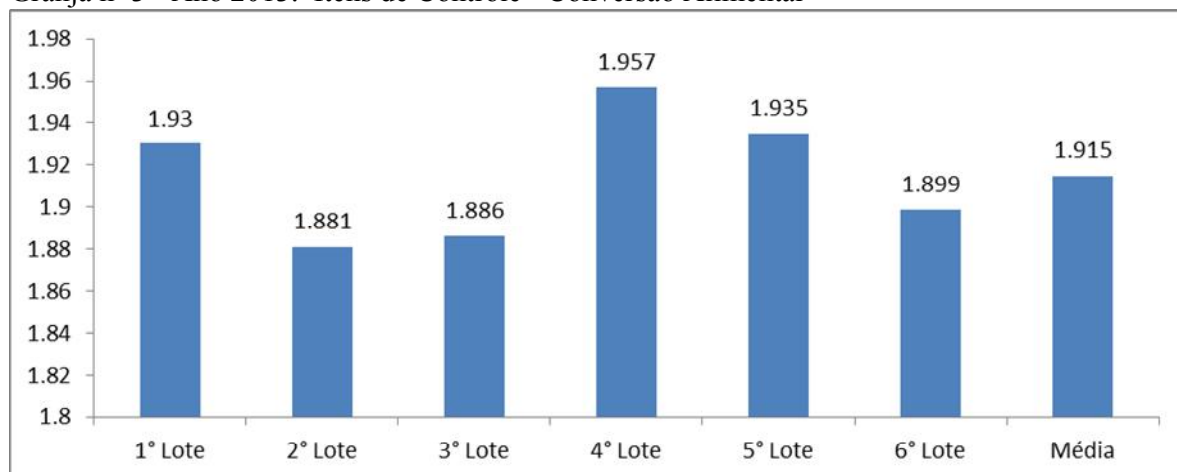


Figura 11: Granja nº 3 período de 2013 – Conversão alimentar

Fonte: Elaborado pela autora

Granja nº 3 - Ano 2014. Itens de Controle - Conversão Alimentar

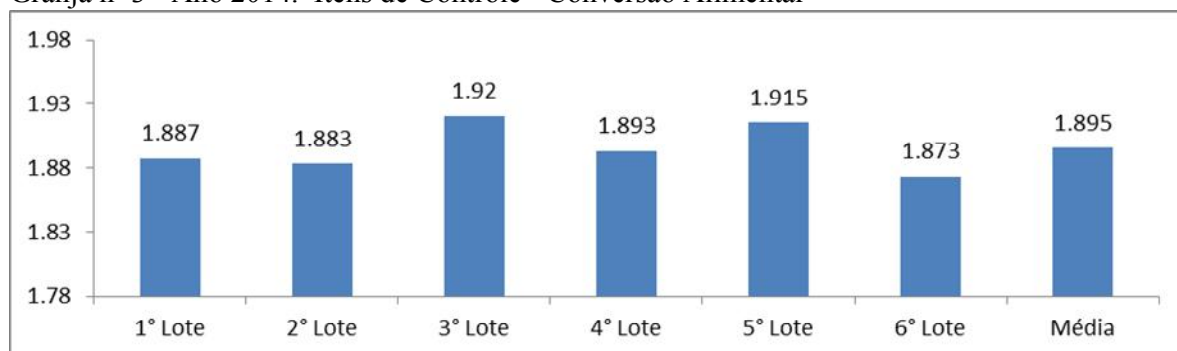


Figura 12: Granja nº 3 período de 2014 – Conversão alimentar

Fonte: Elaborado pela autora

Podemos notar que não houve uma redução na conversão de 2013 para 2014 nos machos. Uma vez que a média no ano de 2013 foi de 1.915 e no ano seguinte foi de 1.895. Isto explica o motivo pelo qual não houve a melhora no resultado. Também não houve redução na quantidade de ração consumida no período.

Diante dos resultados acima demonstrados pode-se perceber que este produtor precisa rever seus conceitos de produção, pois fica nítido que seu resultado é ruim e seu futuro na atividade com certeza é incerto.

Estes dados são explicados diante da descrição da entrevista inicial com este produtor rural quando do questionamento sobre como ocorria o controle de sua produção. Ao ser questionado com as seguintes perguntas: - Como produzir atendendo o mercado pretendido pela empresa e como o programa de qualidade poderia ajudar a melhorar a gestão dentro da propriedade? Ele respondeu que não levava em consideração fatores técnicos, mas somente o financeiro.

Ainda, quando foi indagado se considerava haver problemas de gestão na propriedade, a resposta foi que não havia problemas na visão dele, a administração estava adequada para o tipo de propriedade. Embora tenha deixado claro posteriormente que havia falhas, não houve abertura para modificar “as coisas”, devido à resistência dele e de alguns funcionários.

Durante o tempo que permaneci conversando com o proprietário e seus colaboradores, a conversa foi fluindo naturalmente. Outra pergunta foi direcionada: Existe a possibilidade de implantação do programa de qualidade e melhoria na gestão dentro da propriedade?

A resposta obtida foi a seguinte: “... a propriedade não tem mais o que oferecer em relação a produção ou a mais um tipo de produto, pois o espaço está completo”. Nota-se aí que para este produtor a eficiência está relacionada apenas com a quantidade de produção, sem considerar as questões de custo, tipos de produção, etc.

Ao final da conversa foi possível perceber que a propriedade visitada, como muitas propriedades rurais, basicamente familiares, está de acordo com o que apresenta a teoria, ou seja, são administradas empiricamente, sem considerar as ferramentas de gestão e com decisões tomadas de forma passional, baseadas em “caprichos”. Da mesma forma na monitoração dos resultados, também foi visível a não utilização dessas ferramentas. Mesmo porque, não há controle efetivo de custos, pois seus proprietários desconhecem e parece não fazerem muita questão de entender esta possibilidade.

O principal fator que envolve a produção está direcionado na comercialização dos produtos. Entretanto, existe a necessidade premente de estabelecer ações de gerenciamento em qualquer empreendimento.

Também é importante destacar os ensinamentos de Chiavenato (1998), quando enfatiza que a empresa que deseja conquistar espaços, deve buscar novas formas de tornar-se eficaz e eficiente. O autor mostra, claramente, a necessidade de substituir a estrutura linear rigorosa por uma administração participativa.

O acompanhamento das práticas diárias deste empreendimento deixou visível que o gerenciamento apresenta deficiências, repercutindo em resultados pouco positivos. Entretanto, o que mais chamou a atenção foi a dificuldade de convencê-lo a implantar algumas práticas essenciais de gestão, devido à cultura organizacional estabelecida na propriedade. Onde somente se preocupa com a questão financeira e não com resultados técnicos, sendo esta essencial para chegar ao melhor resultado financeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como foco implantar programas de qualidade total de produção priorizando a gestão de resultados, considerando a cultura organizacional de algumas propriedades rurais, bem como os métodos de gestão utilizados por seus proprietários por meio de pesquisa *in loco* e informações coletadas junto às pessoas que nelas trabalham.

Com este trabalho foi possível confirmar que a avicultura é um segmento importante tanto para os pequenos quanto para os grandes produtores, pelas oportunidades oferecidas. Em especial àquelas cujas áreas permitem opções de produção.

A importância deste trabalho paira na possibilidade de mudança de comportamentos e visão de gerenciamento de todo o segmento rural, desde que os produtores lancem mão das ferramentas de gestão tão essenciais para os resultados pretendidos e para as exigências do mercado atual.

Deve-se considerar que embora o local, objeto desta pesquisa, apresente condição de continuar participando do agronegócio, os profissionais que estão envolvidos na gestão deste segmento necessitam repensar as ações que norteiam suas atuações.

Dentre os problemas verificados nas propriedades rurais, verificou-se que antes da implantação do Programa 5S, a granja nº 1, por ser atendida apenas pelo proprietário, muitas vezes deixava de coletar os resíduos das aves diariamente, o que pode ser um fator para o aumento da mortalidade das mesmas. Além da manutenção de um cheiro forte e amargo no ambiente. Além de não realizar diariamente a limpeza dos cochos de alimentação das aves. Na segunda granja, os cuidados com os três aviários que ficam sob a responsabilidade do funcionário, o qual também é responsável por outros afazeres na propriedade, foi dividido com o proprietário. Nesta granja foi verificado que o local usado como depósito de ração não atendia as especificações da indústria, a cobertura de um dos aviários esta com falhas, assim como alguns itens internos precisavam ser revistos como a pintura externa, os ventiladores estavam precisando de manutenção, os cochos de alimentos sem higienização e os bebedouros precisando ser limpos e alguns serem reparados.

Detalhando os procedimentos adotados nas duas granjas que resultaram na melhoria de seus ganhos financeiros, decorrentes da melhoria do ganho de peso e da diminuição do consumo de ração. Constatou-se que ao seguirem os direcionamentos dos 5S, conseguiram melhorar a higienização dos aviários e com isso diminuiu os índices de mortalidade de aves. Além de diminuir o uso de medicamentos. O rastreamento do consumo de ração oportunizou a diminuição da distribuição, uma vez que os usos de cochos que automaticamente coloca a ração para as aves se alimentarem passaram a ser limpos

diariamente para terem maior fluxo de saída da ração. Os cuidados com a distribuição de água foi também organizado e manteve-se um trabalho diário desta manutenção, evitando-se que folhas ou algum resíduo se acumulassem nos reservatórios.

As duas propriedades também se organizaram para manterem uma disciplina diária nos atendimentos dos aviários, de modo que mesmo durante a noite, em caso de chuva, calor ou frio intenso, as aves eram atendidas para não sofrerem consequências destes fatores climáticos. Em que foram cobertas as entradas dos aviários em dias de chuva, bem como de aumento da ventilação quando muito quente estava o tempo e ou aquecendo o aviário em dias de muito frio. Ressaltando que estes aviários estão equipados com tecnologias que facilmente conseguem atender a estes itens descritos acima. Mas certamente se não tiver a vontade humana em agir no exato momento da ocorrência do fator climático, nada acontecerá.

Com a adoção das medidas dos 5S, conseguiram corrigir os problemas antes apresentados e desta forma conseguiram melhorar o ganho de seus aviários, observando que a granja 1 teve um aumento de sua remuneração financeira por ave após o período de engorda de R\$ 0,13, pois a média de seus ganhos anteriormente no ano de 2013 foi de R\$ 0,35 e no ano de 2014 passou para R\$ 0,48. E a segunda granja teve um ganho de R\$ 0,14 por ave, tendo obtido no ano de 2013 um ganho de R\$ 0,36 e no ano de 2014 foi para R\$ 0,50 por ave.

A diferença do ganho real de R\$ 0,01 por ave entre o primeiro e o segundo produtor pode estar relacionada ao fator climático, uma vez que a região do Posto da Capela localizado ao sul do município de Dourados e a propriedade 2 localizada ao norte do município tiveram diferenças no clima ao longo do ano de 2014, em que a granja 1 (Posto da Capela) teve maiores perdas devido aos vendavais que tiveram neste ano. O que como se observou na figura 2, no período do inverno (lote 3 e 4) foi os que apresentaram a menor rentabilidade no período avaliado. O que não ocorreu na granja dois que conseguiu manter um nível de remuneração quase igual no decorrer do ano. Mesmo assim, é importante destacar que ambas as propriedades, os ganhos de remuneração por ave no período de inverno e o consumo de ração foram fatores que interferiram na média da remuneração anual.

Em relação a produção de carne o primeiro produtor produziu no ano de 2014, 21.910,5 Kg de carne a mais em relação ao período de 2013, economizando 114.047,9 Kg de ração no ano de 2014 nos seis lotes produzidos.

Ressalta-se que o cálculo dos lotes é realizado pela pesagem simples das aves no momento de sua coleta, na própria granja. E após assinados os recibos, o produtor vai até a empresa para acertar os valores que terá direito a receber pela sua produção.

Nesta redução de conversão o produtor economizou para empresa R\$ 68.428,74/ano. O segundo granjeiro produziu no ano de 2014, 14.211 Kg de carne a mais em relação ao ano de 2013, economizando o total de 202.183,8 kg de ração no ano de 2014. Nesta redução da conversão o produtor economizou para a empresa o valor de R\$ 121.310,28 no ano dos seis lotes produzidos em 2014, comparado com o ano de 2013 para produzir a mesma tonelagem de carne. A granja 1 teve uma redução da mortalidade média para os seis lotes foi de 3,7%. A granja 2 teve uma redução da mortalidade, de 5,7% para 3,7%.

Na análise da granja 3, verifica-se que os seus resultados se mantiveram no mesmo nível do ano de 2013, uma vez que manteve a sua metodologia de ação em relação aos cuidados com o seu aviário e por isso certamente não conseguiu melhorar os seus ganhos financeiros.

O que leva a ressaltar que embora muitos produtores estejam conscientes de que para mudar é preciso esforços de todos os envolvidos, a pesquisadora deixa como sugestão algumas possibilidades de mudanças para o aperfeiçoamento das ações administrativas:

- Propõe-se uma estrutura de gestão com planejamento de ações diárias, competência empreendedora, focada nas oportunidades de negócio, mercados, clientes, etc.;
- Sugere-se que o trabalho desenvolvido nesses produtores seja realizado em todas as propriedades que fazem parte da integração avícola e que essa implantação conjugue a mesma importância tanto para a empresa integradora quanto para o integrado;
- Sugere-se ainda que haja competência técnica focada no desenvolvimento, em projetos, na produção e na qualidade do produto final da avicultura.

Na certeza de que estas ações podem resultar numa administração coerente, consciente e com a promoção de melhoria da qualidade de vida para os proprietários e colaboradores.

Não há dúvidas de que o agronegócio desempenha um grande papel social, produzindo efeitos multiplicadores em toda a sociedade com geração de produtos pecuários

com a responsabilidade não só da produção de alimentos, mas da conseqüente geração de empregos.

Assim sendo, se a interação fosse mais efetiva, tanto a empresa integradora quanto os integrados alcançariam maior otimização e maximização dos lucros. A habilidade de ouvir é uma das mais importantes na organização, pois, é necessária para o desempenho das funções e até mesmo para compreender o que a organização espera de cada um.

A gestão total da qualidade corresponde a uma cultura empresarial onde todos se empenham ao máximo para obter excelência no trabalho e pressupõe um compromisso individual de cada elemento com vista à produção de resultados com qualidade elevada. As pessoas constituem neste processo o capital mais importante e a importância que lhes é conferida é fundamental para a sua motivação, aumento da criatividade e da produtividade individual.

Por fim destaca-se que os objetivos deste estudo tanto o geral que foi de avaliar a cultura de boas práticas de 5S na produção de aves possibilita à equipe o envolvimento e comprometimento na busca da qualidade total para o mercado interno e externo, uma vez que os produtores que aderiram ao programa conseguiram melhorar a visão de empreendimento que realizam e os objetivos específicos de apresentar aos integrados como o Programa de Qualidade, com base no 5S's, poderá auxiliar nos resultados técnicos e financeiros da propriedade. O que foi plenamente atendido, assim como o de contextualizar aos integrados a necessidade das boas práticas de produção num ambiente limpo e organizado. E do mesmo modo se conseguiu levar os proprietários a perceberem a importância da rastreabilidade e do programa de qualidade utilizada pela empresa integradora.

Considerando que o maior ganho deste estudo foi de apresentar ao proprietário da granja nº 3 os resultados obtidos pelos demais integrados e que este considerou que precisa mudar a sua maneira de administrar a sua produção. Ou seja, a visualização dos benefícios que os outros dois produtores obtiveram serviu de exemplo para ele e que possivelmente mudara a sua atitude em relação a sua administração dos aviários.

Fato este que leva a considerar viável a realização de estudos sobre a motivação de produtores rurais na mudança de suas estratégias administrativas, uma vez que a simples apresentação pela empresa de resultados obtidos por alguns de seus integrados não é incentivo para a mudança para alguns, resultando em perdas para estes pequenos produtores e principalmente à empresa que não consegue que estes cooperados entendam que é do interesse da mesma que o ganho de peso das aves seja maior. Pois é do interesse dos

mercados consumidores que os cortes de carne sejam maiores, ou seja, com mais carne. O que resultaria em ganho tanto para a empresa como para o produtor.

REFERÊNCIAS

- ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal. **Anuário 2014**. Disponível em: www.ubabef.com.br. Acesso em 12 dezembro 2014.
- ANDRADE, J. G. **Administração Rural: Um novo enfoque ao seu ensino**. São Paulo: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia. Anis 1985.
- ANDRÉ, M. E. D. **Etnografia da prática escolar**. Campinas, SP: Papyrus, 1995.
- ANTUNES, L. M. **Manual de Administração Rural: custo de produção**. 2 ed. revista e ampliada. Guaíba, 1996.
- AVICULTURA INDUSTRIAL. **Informativo Semanal, 2014**. Disponível em: <www.aviculturaindustrial.com.br>. Acesso em: 02 nov. 2014
- AVISITE. **Informativo Semanal, 2014**. Disponível em <www.avisite.com.br>. Acesso em: 29 out. 2014
- BATALHA, M. O. As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 30, n. 4, p. 43-50, out./dez. 1995.
- BAUR, E. In: **Curso de Graduação em administração rural**, 2000.
- BERNILLOU, A.; CERUTTI O. **A qualidade total – Implementação e Gestão**. Lidel Edições Técnicas, Lisboa, 1990.
- BORRAS, M.; BATALHAR, O. B. **Recursos humanos como fator estratégico para o agribusiness brasileiro**. 1998.
- CAMPOS, V. F., **TQC – controle de qualidade total**. DG, 8 ed., 1992.
- CERUTTI, M. **Implantação de programa de rastreabilidade na indústria avícola**. São Paulo, maio 2001. Seção Avisite Ciência e Tecnologia.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresa: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994
- CORTES, F. A. A, **Panorama da avicultura**. Revista Avicultura industrial São Paulo, ed. 1136, p. 66-83, 2005
- COUTINHO, L; FERRAZ, J.C. **Estudo de competitividade da Indústria brasileira**. Campinas, 1994.
- FEAGRI, I. N. **A rastreabilidade e suas implicações na avicultura nacional**. Ave Word. São Paulo, n. 3, p. 16-22, 2003.

FELKL, G.S.; BITTENCOURT, J. V. M. Entraves para exportação de produtos e subprodutos cárneos nas empresas paranaenses. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 10, n.3, - p. 17-25. Edição Especial dez/2013.

GANHÃO, F. N. **A gestão da qualidade**. São Paulo: Editorial Presença, 1992

GAVIOLI, G.; SIQUEIRA, M. C. M.; SILVA, P. H. R. Aplicação do programa 5S em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodomésticos e seus impactos na racionalização de recursos. **Anais SIMPOI**. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1989.

HOLROYD, P. **Tendências do mercado de carne para o novo milênio**. In: Conferência Apinco 2001 de Ciência e tecnologia avícola, 2001. V. 2, Campinas, SP

MELLO, A. J. R. **A dinâmica inovativa na indústria de frangos na década de 90**. Dissertação de mestrado, COPPE. UFRJ, Rio de Janeiro, 2001.

LIMA, J. B. **O objeto da administração rural**. Belo Horizonte: Fundação JP análise e conjuntura. V. 20, n. 9/10, set/out. 1982

MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Exportações de aves no ano de 2012. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/exportacao>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

MOLFESE, I. **Avicultura da América Latina e do Brasil**. **Revista Avicultura Industrial**. São Paulo, ed. 1136, p. 84-86, 2005.

MORAIS, V. A. **Marketing Rural**. Belo Horizonte: Informe agropecuário, v. 12, n. 143, nov. 1986.

PERTENCE, P.P.; MELLEIRO, M. M. Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. v. 44, n.4, p.1024-31, 2010. Disponível em: www.ee.usp.br/reeusp/

PFEFFER, In: TEIXEIRA, E. E. **Desenvolvimento Agrícola na década de 90**. Finep/Fapemig, 1993.

PINHO, D.B. **Capital intelectual**. **Revista & Saúde**. INCISO – Instituto de desenvolvimento das ciências da saúde e da academia de medicina de São Paulo, ed. Faculdade Ibero-Americana, São Paulo, 1998.

RAMOS, E. L. **Economia rural: princípios de administração**. 2 ed., Salvador, 1988.

REVISTA ENGENIUM, Fev/96 e Mar/96. **Uma breve abordagem do tema Qualidade Artigos**.

RIBEIRO, H. **5S: A base para a qualidade total**. Salvador, BA. Casa da qualidade, 1994, p. 115.

SEBENTA, J.D. **Gestão da qualidade**. Escola superior de tecnologia de Viseu, 1996.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**, São Paulo: Beste Seller (1990).

UBA - UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. Disponível em <www.uba.org.br>
Acesso em 12 dez. 2014.

UBABEF - União Brasileira de Avicultura. **Annual Report 2014**. [acessado 2014 dezembro]. Disponível em: <http://www.ubabef.com.br/files/publicacoes/41c30a0f46702351b561675f70fae077.pdf>