



Noviembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## **PRODUÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: Como a logística da empresa Frizelo Frigoríficos LTDA gera potencial competitivo?**

**Rafaela Flores Kuff<sup>1</sup>**

Universidade Católica Dom Bosco  
rfkuff@gmail.com

**Ivanir Casagrande<sup>2</sup>**

Universidade Católica Dom Bosco  
casa@ucdb.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rafaela Flores Kuff e Ivanir Casagrande (2018): "Produção e estratégia organizacional: Como a logística da empresa Frizelo Frigoríficos LTDA gera potencial competitivo?", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (noviembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/producao-estrategia-organizacional.html>

### **RESUMO**

O objetivo do presente estudo é de analisar como a logística da empresa Frizelo Frigoríficos LTDA agrega valor ao cliente final. Para análise utilizou-se o estudo da cadeia de suprimento e a ferramenta SWOT, a fim de avaliar a estrutura do mercado em que a empresa está inserida, bem como seus potenciais competitivos no segmento do agronegócio dentro do Estado de Mato Grosso do Sul. Como procedimento metodológicos, foi realizada uma análise comparativa entre pesquisas bibliográficas e a realidade em que a empresa está inserida. Os resultados mostraram que a Frizelo é impactada pelos atuais momentos econômicos de dificuldades em relação ao mercado, porém acumulou experiência ao longo dos 30 anos para suportar e ter capacidade de combater suas ameaças e aproveitar as oportunidades para melhorar seu potencial competitivo.

**Palavras-Chave:** Estratégia - Potencial - Agronegócio - Produção

## **PRODUCCIÓN Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: ¿Cómo la logística de la empresa Frizelo Frigoríficos LTDA genera potencial competitivo?**

### **RESUMEN**

El objetivo del presente estudio es analizar cómo la logística de la empresa Frizelo Frigoríficos LTDA agrega valor al cliente final. Para el análisis se utilizó el estudio de la cadena de suministro y la herramienta SWOT, a fin de evaluar la estructura del mercado en que la empresa está insertada, así

<sup>1</sup> Aluna do curso de Administração da Universidade Católica Dom Bosco. E-mail: rfkuff@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Local. Bacharel em Administração. Professor orientador: E-mail: casa@ucdb.br.

como sus potencial competitivos en el segmento del agronegocio dentro del Estado de Mato Grosso do Sul. procedimiento metodológico, se realizó un análisis comparativo entre encuestas bibliográficas y la realidad en que la empresa está insertada. Los resultados mostraron que Frizelo es impactada por los actuales momentos económicos de dificultades en relación al mercado, pero acumuló experiencia a lo largo de los 30 años para soportar y tener capacidad de combatir sus amenazas y aprovechar las oportunidades para mejorar su potencial competitivo.

**Palavras-Chave:** Estrategias - Potencial - Agronegocios - Producción

## INTRODUÇÃO

Os Matadouros Frigoríficos Bovinos fazem parte do setor que mais cresce no Mato Grosso do Sul. São empresas que precisam estar atentas a todo processo até a chegada do produto nas mãos do consumidor, se os processos não seguirem as normas, a saúde dos consumidores é colocada em risco e a empresa também sofre consequências. Mas como lidar com processos tão complexos e de grande responsabilidade?

A logística no setor de Matadouros Frigoríficos Bovinos é de extrema importância, como para qualquer empresa. No setor apresentado, é possível visualizar duas vertentes que necessitam de atenção: é necessário não só ter conhecimento da eficiência dos processos produtivos para agregar valor para o cliente final, como também para direcionar melhor as ações da empresa.

Dentre os processos envolvidos na produção da carne, está o processo produtivo, importantíssimo e crucial para a empresa. Deste modo, o presente trabalho buscou analisar o processo produtivo da Frizelo Frigoríficos LTDA, apresentando detalhes sobre o mercado em que está inserida e também sobre a situação interna da empresa para, como proposto, demonstrar como a logística é utilizada por ela para agregar valor aos seus clientes e a si mesma, gerando potencial competitivo de acordo com as oportunidades que se apresentam diante do atual momento econômico.

## 1 MERCADO DO AGRONEGÓCIO NO MATO GROSSO DO SUL

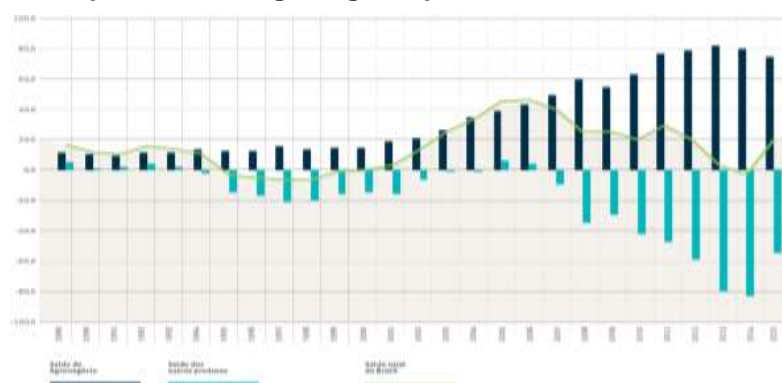
É notável o desenvolvimento constante do agronegócio no Brasil. É um setor importante para a economia do país, pois o território brasileiro é favorável para a produção agropecuária e para a criação de animais. No Mato Grosso do Sul é crescente o desenvolvimento do agronegócio, segundo o jornal O Estado online, em março de 2017 a colheita de soja chegou a 68% em MS. O índice é 10,4% superior ao mesmo período da safra 2015/2016.<sup>3</sup> Ainda, conforme o Beef Point, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil chegou a R\$5,9 trilhões em 2015, registrando queda de 3,85% sobre o resultado anterior. O PIB do agronegócio alcançou R\$1,26 trilhão, representando 21% do PIB total brasileiro. Já o PIB da pecuária chegou a R\$400,7 bilhões, 30% do agronegócio brasileiro.<sup>4</sup>

Na Figura 1 é possível visualizar o saldo da balança comercial do Brasil no ano de 2015:

<sup>3</sup> Fonte: O Estado online. Disponível em: <[goo.gl/mZGath](http://goo.gl/mZGath)>. Acesso em 24 mai. 2017.

<sup>4</sup> Fonte: Beef Point. Perfil da Pecuária no Brasil – Relatório Anual 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/U9W6zb>>. Acesso em 25 mai. 2017.

**Figura 1: A importância do agronegócio para o Brasil em bilhões de dólares**



Fonte: Beef Point. Perfil da Pecuária no Brasil – Relatório Anual 2016

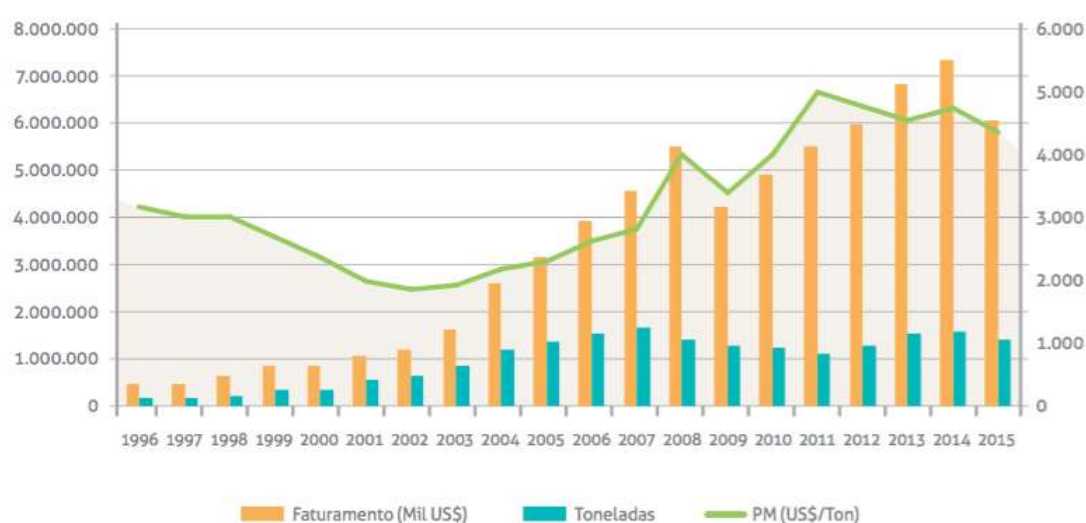
É evidente a importância do agronegócio para a economia de um país e, em especial para o Brasil. Na figura 1 pode-se notar que o saldo do agronegócio chegou a mais de U\$70 bilhões e em comparação com o saldo dos outros produtos.

Um dos produtos que agregam ao agronegócio, é a pecuária e a produção de carne. Conforme o Beef Point, A cadeia produtiva da pecuária do Brasil movimentou mais de R\$483,5 bilhões em 2015, registrando um crescimento de mais de 27% sobre o ano anterior. Esta movimentação é importante não só para o desenvolvimento da agropecuária no país, mas também, para a geração de empregos e elevação do PIB.

O Brasil foi um dos maiores exportadores de carne bovina em 2015, tendo exportado 1.722.4 toneladas, sendo este valor referente a 59,77% do total que produz.<sup>5</sup>

Na Figura 2, é possível visualizar a evolução das exportações brasileiras de carne bovina:

**Figura 2: A evolução das exportações brasileiras de carne bovina**



Font

e: Beef Point. Perfil da Pecuária no Brasil – Relatório Anual 2016

<sup>5</sup> Fonte: Beef Point. Perfil da Pecuária no Brasil – Relatório Anual 2016. Disponível em: < <https://goo.gl/U9W6zb>>. Acesso em 25 mai. 2017.

Apesar de ter havido uma queda em 2015, segundo o Beef Point, as exportações de carne bovina geraram uma receita de US\$5,9 bilhões em 2015, representando recuo de 17% frente o ano anterior, em função de problemas de ordem conjuntural em alguns dos principais mercados compradores da carne brasileira.<sup>6</sup>

## 2 MATADOUROS FRIGORÍFICOS BOVINOS

Os matadouros frigoríficos bovinos são definidos da seguinte maneira pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento:

Entende-se por “matadouro-frigorífico” o estabelecimento dotado de instalações completas e equipamento adequado para o abate, manipulação, elaboração, preparo e conservação das espécies de animais sob variadas formas, com aproveitamento completo, racional e perfeito de subprodutos não comestíveis, devendo possuir instalações de frio industrial. (BRASIL, 1952, p.4).

É imprescindível que o processo dos matadouros frigoríficos, assim como qualquer indústria do ramo alimentício, além de eficiente para atender as necessidades dos clientes, seja todo avaliado quanto à higienização.

Em todas as etapas do abate, é feita a avaliação de todo o processo visando identificar possíveis fontes de contaminação para o produto (pêlo e pele dos animais em abate, conteúdo gastrointestinal e fluido dos aparelhos urinário e reprodutor, manipulação inadequada, entre outras), além de controles preventivos para evitar essas contaminações. (BRASIL, 2005).

É de suma importância à adoção de medidas preventivas ao longo do processo, como em relação às carnes, que é bom garantir uma boa qualidade microbiológica dos animais que chegam para o abate. Observar os equipamentos se estão com qualidade de conservação satisfatória, observar se a água está procedente suspeita, e não está sendo tratada de acordo com os padrões de potabilidade e substâncias de uso industrial. Existe todo um processo para o abate e a higienização, que é algo primordial desde a recepção dos animais, até a expedição, para que o frigorífico não ofereça nenhum risco à saúde pública.

O comércio de alimentos de origem animal, em especial das carnes, está regido por critérios e exigências de qualidade, que determinam em grande parte os níveis de comércio e os volumes de transação, tanto nacionalmente quanto no comércio exterior. Assim, o mercado vem se tornando cada vez mais restritivo à colocação de produtos alimentícios. Segundo Correa e Naranjo (2005) o consumo de carne é influenciado por questões que envolvem a preocupação dos consumidores com a saúde, com a conservação do meio ambiente e, por mudanças nos preços relativos das carnes concorrentes, como a carne de frango. (OLIVEIRA, 2009, p. 4).

## 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho utilizou o estudo da cadeia de abate dos animais bovinos, a fim de analisar a estrutura de mercado da empresa Frizelo Frigoríficos LTDA e seus potenciais competitivos no mercado do agronegócio dentro do Estado de Mato Grosso do Sul.

---

<sup>6</sup> Fonte: Beef Point. Perfil da Pecuária no Brasil – Relatório Anual 2016. Disponível em: < <https://goo.gl/U9W6zb>>. Acesso em 25 mai. 2017.

O gerenciamento efetivo e apropriado da cadeia de abastecimento deve considerar todos os aspectos relevantes e as peças fundamentais do processo, de tal forma que seja o mais ágil possível sem comprometer a qualidade ou a satisfação do cliente, mantendo ainda o custo total competitivo. (BERTAGLIA, 2005, p. 4).

A cadeia de abastecimento tem como um dos processos mais importantes o gerenciamento da produção, onde se deve ter conhecimento abrangente da mesma, para que seja possível a integração eficiente, de modo a alcançar seus objetivos.

Portanto, a pesquisa manteve seu foco no gerenciamento da produção do frigorífico bovino. A escolha da empresa deve-se a sua proximidade e ao seu potencial notável no mercado do agronegócio, apesar de não ter um grande volume de abate mensal. Utilizou-se de um questionário com base nas informações-chaves que seriam necessárias para a pesquisa. Também foi realizada no primeiro semestre de 2017 uma entrevista com o Gerente de Produção da empresa. Todas as informações coletadas serviram de base para elaboração da análise SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) da cadeia produtiva. Por fim, a análise foi de caráter comparativo entre pesquisas bibliográficas e a realidade da empresa.

#### **4 ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E DA ESTRUTURA DE MERCADO**

Para melhor análise é necessário o conhecimento das estratégias de produção e do ambiente externo da empresa para que seja possível relacionar seus pontos fortes às oportunidades existentes e verificar se é possível aproveitá-las e combater as ameaças.

A gestão da produção tem como foco central a fabricação de produtos de qualidade nos prazos estabelecidos e ao menor custo possível. Desta forma, é importante compreender os elementos que integram e interferem na administração da produção, com o objetivo de ampliar a capacidade competitiva da organização. (MARQUES, 2012, p.18).

Para a gestão eficiente, produzindo nos prazos estabelecidos e com o menor custo é necessário conhecer toda a cadeia produtiva, não apenas fatores isolados e desenvolver métodos de controle e gerenciamento para avaliar os riscos e impedir possíveis danos à cadeia.

A análise do ambiente externo consiste em olhar para fora da empresa, onde se encontram as ameaças capazes de afetá-la e as oportunidades, que ela precisa ter capacidade de aproveitar para crescer. Olhar tanto para dentro como para fora da empresa é necessário, uma ação complementa a outra e isto ajuda a empresa a ter o controle de suas atividades e planejar corretamente suas ações.

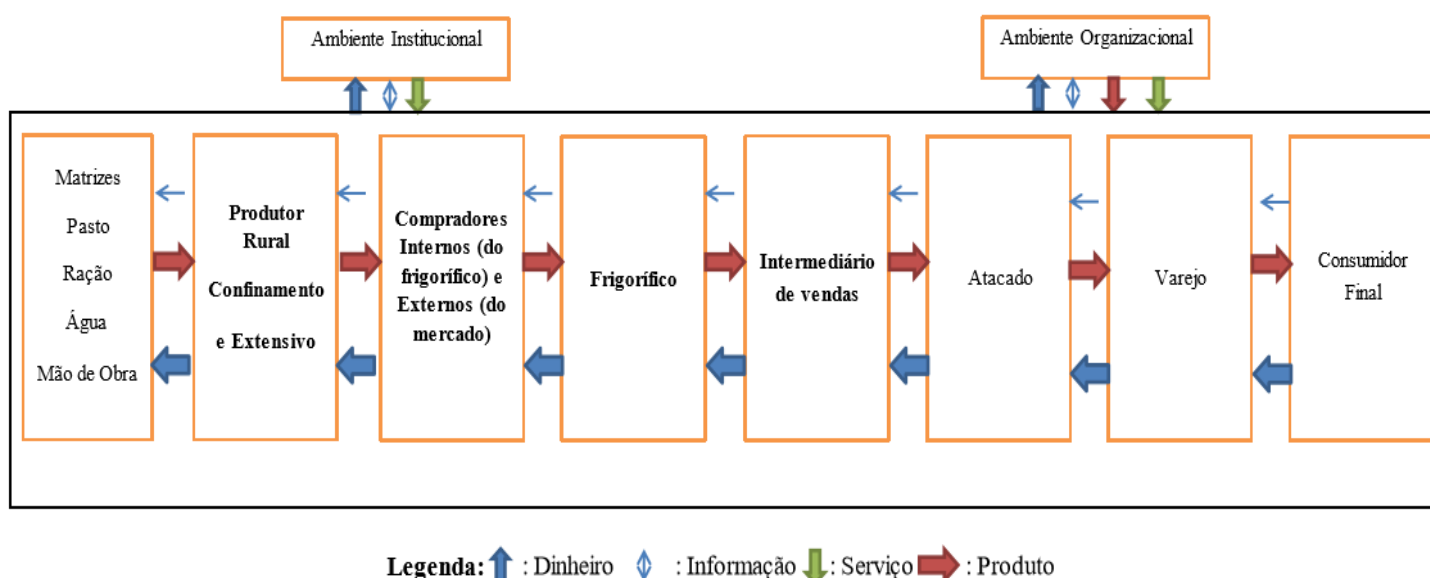
##### **4.1 ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO**

Em Mato Grosso do Sul, existem 29 matadouros frigoríficos. A empresa Frizelo está entre eles, situada na área rural da cidade de Terenos, como um frigorífico de pequeno porte, na classe de

matadouro MB2<sup>7</sup> que é caracterizada por ter abate superior a 80 cabeças/hora. O nível médio de abate é de 15.000 cabeças de gado por mês, gerando uma média anual de 180.000 cabeças.<sup>8</sup>

Na Figura 3 é apresentada a cadeia produtiva da Frizelo para contextualizar melhor todos os processos existentes desde a entrada da matéria prima até a chegada do produto ao consumidor final e os fluxos que atravessam a cadeia.

**Figura 3: Cadeia Produtiva da Carne (Frizelo Frigoríficos LTDA)**



Fonte: Elaboração própria

A cadeia apresentada possui, além dos processos, dois ambientes onde está inserida: o ambiente institucional e o ambiente organizacional. Eles possuem influência sobre toda a cadeia, o que diferencia são os fluxos que cada um possui. O ambiente institucional faz referência às instituições, como os bancos, órgãos públicos e regulamentadores, ele interage com os fluxos de dinheiro, informação e serviço. Já o ambiente organizacional diz respeito à organização em si e este está relacionado aos fluxos de dinheiro, informação, serviço e produto.

Segundo Bertaglia (2005, p. 9), “uma boa gestão da cadeia de abastecimento pode representar, para a organização, uma vantagem competitiva em termos de serviço, redução de custo e velocidade de resposta às necessidades do mercado”. Várias atividades são realizadas na cadeia produtiva da carne bovina e para que a mesma seja eficaz, os recursos precisam ser bem administrados, como por exemplo, o financeiro, a informação, os serviços e o produto final acabado.

<sup>7</sup> Classificação do MAPA.

<sup>8</sup> Fonte: MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

O processo logístico tem início logo quando ocorrem os cuidados do pecuarista com o gado, visando a maior qualidade do seu rebanho para abate. Quando o gado atinge o acabamento necessário, o pecuarista faz o contato com um comprador para analisar a qualidade, pesar e posteriormente iniciar o transporte até o frigorífico.

Este transporte se dá através de caminhões, sendo uma logística que é administrada pelos próprios compradores do gado que inclusive pagam por este frete. Ao chegar ao frigorífico, o gado é conferido, e vai para o abate. Durante o abate, um dos recursos tecnológicos utilizados é a balança que determina o peso de cada carcaça, para, posteriormente, ser definido o preço de venda. São utilizados também os equipamentos em geral que a indústria necessita para facilitar os processos do abate.

No abate, cada um dos funcionários é responsável pelos seus materiais. Na sala de abate são utilizadas facas, já a triparia e o setor de miúdos utiliza tesouras e facas.

O setor de compras é responsável pelas compras de todos os materiais utilizados na indústria, de acordo com as necessidades da empresa, sendo que os equipamentos ficam no almoxarifado, que quando necessitados, o próprio funcionário pode solicitar um novo equipamento. A faca ou tesoura que já foram utilizadas são retornadas para a mesma empresa que vendeu para o frigorífico.

No frigorífico, a carne é mantida em câmaras frias. Dependendo da capacidade de abate do frigorífico, é estabelecida a quantidade de uso das mesmas. Na Frizelo existem sete, sendo cinco para armazenamento e duas para estoque, caso não ocorra a venda da carne que foi abatida. Diariamente, é feito um mapa das câmaras que indica a localização de cada lote de cada comprador/vendedor de gado.

Em relação ao transporte, os modais utilizados são caminhões câmara fria ou container para transporte nacional e marítimo para exportação. Atualmente os produtos exportados vão para Hong Kong e para a África do Sul. É escolhido esse tipo de modal para transporte, pois os produtos precisam ser carregados em câmara fria para manter a temperatura adequada e dar garantias da qualidade.

No Brasil, os Estados que consomem os produtos da Frizelo são Mato Grosso do Sul, São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A distribuição é realizada pelos vendedores de gado que também se responsabilizam por esta logística e pelo pagamento do frete. Segundo o Gerente de Produção, 80% do abate é destinado ao Estado de São Paulo e o restante vai para os outros Estados.

Para melhor contextualização do ambiente interno do frigorífico e de todos os processos que ocorrem durante o abate, na Figura 4 segue um fluxograma básico.

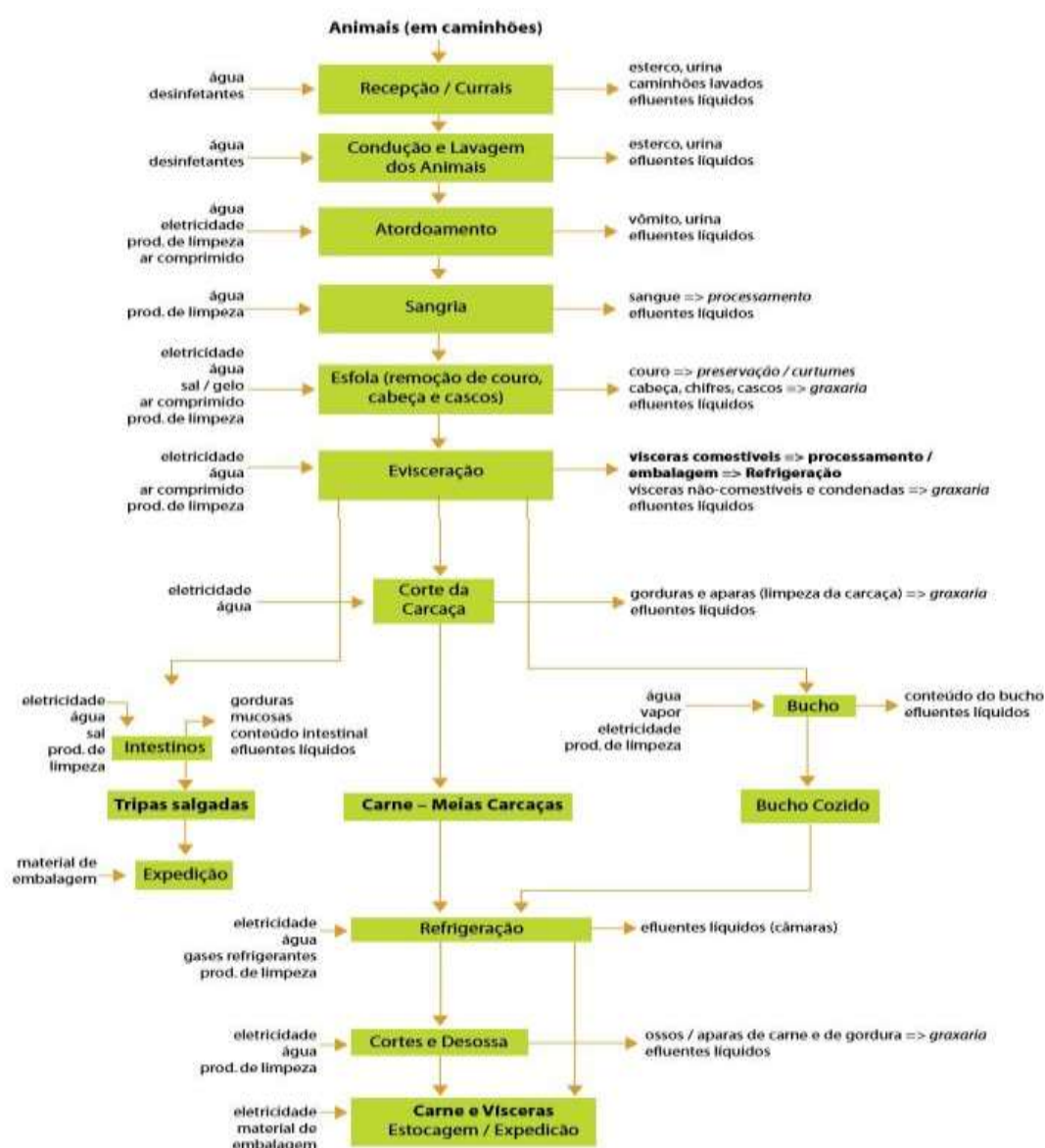


Figura 4: Fluxograma básico do Abate de Bovinos

Fonte: CETESB SP. Guia técnico ambiental de abates (bovino e suíno)



Como se pôde notar, o abate é um processo bem complexo. É visível que em todas as fases há gasto com eletricidade, água e produtos de limpeza. Se os processos não forem devidamente bem controlados, haverá desperdício.

Como afirmado anteriormente, o abate diário possui velocidade superior a 80 cabeças/hora, portanto, para equilíbrio das despesas da empresa, o custo/hora deve ser administrado corretamente e mantido baixo. Segundo o Gerente de Produção, se o mercado de consumo da carne está em alta, a empresa, consegue fazer com que haja equilíbrio entre suas receitas e despesas. É importante comentar que, existe um período trimestral no ano, normalmente no meio de julho a agosto, que é chamado de entressafra, quando o abate diário diminui consideravelmente. Tendo conhecimento disto, os custos são enxugados com diminuição da mão de obra e, consequentemente, os demais custos também reduzem já que a empresa produz menos neste período.

No quadro 1, é possível observar a evolução do abate da carne bovina.

**Quadro 1: Rebanho dos maiores municípios pecuários do Brasil e crescimento nos últimos anos**

Município/Estado	Rebanho em 1994 (cabeças)	Rebanho em 2004 (cabeças)	Rebanho em 2014 (cabeças)	Evolução do rebanho de 1994 a 2014 (%)	Evolução do rebanho de 2004 a 2014 (%)
São Félix do Xingu - PA	72.840	1.527.017	2.213.310	2938,59%	44,94%
Corumbá - MS	1.380.400	1.889.553	1.761.574	27,61%	-6,77%
Ribas do Rio Pardo - MS	1.473.371	1.380.930	1.099.052	-25,41%	-20,41%
Cáceres - MT	443.594	943.577	1.024.196	130,89%	8,54%
Novo Repartimento - PA	135.000	454.051	959.056	610,41%	111,22%
Vila Bela da Santíssima Trindade - MT	295.643	863.079	943.217	219,04%	9,29%
Juara - MT	319.360	919.964	926.563	190,13%	0,72%
Marabá - PA	84.000	816.738	900.000	971,43%	10,19%
Aquidauana - MS	726.451	621.985	803.976	10,67%	29,26%
Nova Crixás - GO	400.000	676.340	751.000	87,75%	11,04%
Alta Floresta - MT	339.246	723.871	747.578	120,36%	3,28%
Cumaru do Norte - PA	22.143	611.151	743.174	3256,25%	21,60%
Porto Velho - RO	46.689	426.479	741.165	1487,45%	73,79%
Porto Murtinho - MS	550.100	698.378	724.505	31,70%	3,74%
Altamira - PA	80.000	314.217	687.535	759,42%	118,81%
Pontes e Lacerda - MT	356.049	639.389	663.535	86,36%	3,78%
Vila Rica - MT	110.625	526.000	655.938	492,94%	24,70%
Alegrete - RS	567.110	648.698	641.348	13,09%	-1,13%
Sant'Ana do Livramento - RS	531.000	587.387	636.950	19,95%	8,44%
Juína - MT	182.168	533.199	633.492	247,75%	18,81%
Três Lagoas - MS	881.550	957.151	616.018	-30,12%	-35,64%
Santana do Araguaia - PA	336.198	565.775	613.911	82,60%	8,51%
Novo Progresso - PA	105.000	378.573	590.273	462,16%	55,92%
São Miguel do Araguaia - GO	315.000	491.000	586.000	86,03%	19,35%
Água Azul do Norte - PA	52.000	587.216	585.400	1025,77%	-0,31%
Camapuã - MS	589.220	842.080	579.699	-1,62%	-31,16%
Porto Esperidião - MT	134.170	496.594	574.404	328,12%	15,67%

Rio Verde de Mato Grosso - MS	557.402	606.595	557.741	0,06%	-8,05%
Campo Grande - MS	557.189	679.274	548.665	-1,53%	-19,23%
Santa Maria das Barreiras - PA	128.319	564.019	544.541	324,37%	-3,45%
Pacajá - PA	135.000	283.204	536.460	297,38%	89,43%
Coxim - MS	449.068	562.515	518.516	15,46%	-7,82%
Nova Membré - RO	38.819	216.403	518.311	1235,20%	139,51%
Santo Antônio do Leverger - MT	261.937	412.535	515.738	96,89%	25,02%
Santa Rita do Pardo - MS	496.642	609.240	514.940	3,68%	-15,48%
Rio Branco - AC	67.896	412.486	513.259	655,95%	24,43%
Paranaíba - MS	637.410	574.890	512.916	-19,53%	-10,78%
Jaru - RO	163.392	504.004	512.236	213,50%	1,63%
Xinguara - PA	507.000	529.337	492.104	-2,94%	-7,03%
Inocência - MS	461.650	540.946	476.654	3,25%	-11,89%
Água Clara - MS	680.039	808.456	468.286	-31,14%	-42,08%

Fonte: Agroconsult / IBGE - Elaboração ABIEC

Fonte: Beef Point. Perfil da Pecuária no Brasil – Relatório Anual 2016

O frigorífico se encontra localizado próximo as cidades como Corumbá que está localizado a 401km, Aquidauana a 113km, Três Lagoas a 337km, Ribas do Rio Pardo a 149 km e Camapuã, a 178km<sup>9</sup>, entre outras, que possuem os maiores rebanhos do Brasil.

A Frizelo possui uma boa localização, próximo a pequenos municípios produtores de gado, porém, a concorrência no Estado é forte. Próximos estão frigoríficos como o JBS, localizado em Campo Grande (aproximadamente 30 km da Frizelo), de grande porte e com potencial competitivo.

É visível a competitividade dentro do estado e apesar do tamanho e da capacidade produtiva da Frizelo, assim, a empresa se comporta muito bem diante do cenário do mercado em que se encontra. A exportação é um dos pontos fortes do frigorífico, onde os produtos vendidos no mercado interno possuem um bom comércio. É importante comentar, que muitos setores econômicos passam por sazonalidades do mercado e a empresa lida muito bem com isto, uma vez que está atuando há 30 anos.

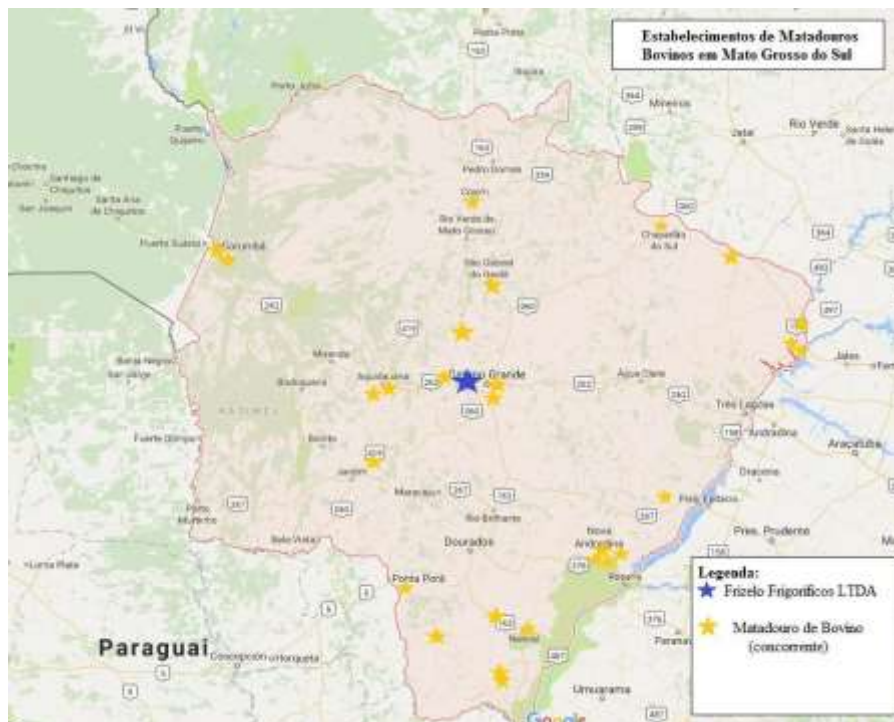
#### 4.2 Estrutura de Mercado

É imprescindível conhecer a estrutura de mercado da empresa para analisar seu potencial em relação aos concorrentes e ao ambiente em que está inserida.

A Figura 5 mostra o mapa que aponta todos os concorrentes da Frizelo dentro de Mato Grosso do Sul.

<sup>9</sup> Fonte: Google Maps.

**Figura 5: Estabelecimentos de Matadouros Bovinos em Mato Grosso do Sul**



Fonte: Elaboração própria (2017)

É notável que o mercado do agronegócio é muito forte no Mato Grosso do Sul. Como é possível observar na figura, são 29 matadouros de bovino de pequeno, médio e grande porte. Em 2016, Mato Grosso do Sul foi responsável por 14,9% do abate de bovinos no Brasil.<sup>10</sup> O MS é um dos Estados que tem maior participação no abate de bovinos do Brasil, fortalecendo o agronegócio no estado.

Segue a Figura 6 exemplificando o abate total de todos os estados do Brasil no ano de 2016 para melhor visualização do potencial produtivo do estado do MS.

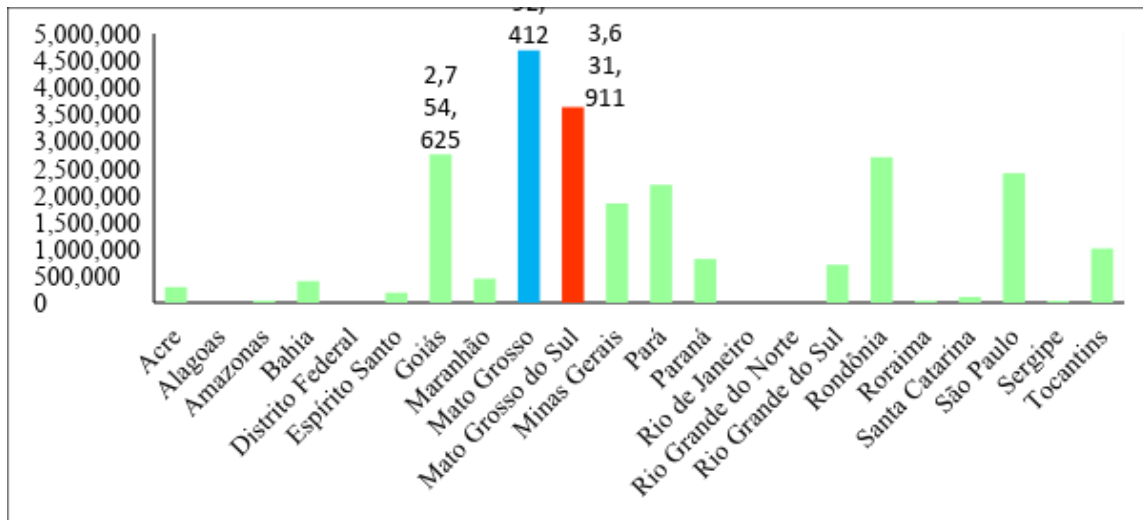
Como se pode notar, Mato Grosso do Sul teve o segundo maior abate de bovinos no Brasil em 2016, com um total de 3.631.911 animais abatidos, em primeiro lugar está o Estado de Mato Grosso com 4.692.412 e em terceiro está Goiás, com 2.754.625. Neste período, no Brasil todo foram 24.293.239 bovinos abatidos<sup>11</sup>.

Considerando a grande quantidade de abates ocorridos, a competitividade dentro do Estado do MS é alta, o que torna o ambiente difícil para os matadouros de pequeno porte, como a Frizelo. Por este motivo, foi elaborada uma Análise SWOT da empresa objeto de pesquisa com base nos conhecimentos do mercado dos matadouros de bovino no MS e da empresa

<sup>10</sup> Fonte: MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

<sup>11</sup> Fonte: MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

**Figura 6: Abate de Bovinos no Brasil em 2016**



Font

e: Elaboração própria

#### 4.2.1 Análise SWOT

No planejamento estratégico a análise de cenários é de suma importância para a vida de uma organização. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), que na sua tradução é força fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte.

Oliveira (2000, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A seguir, na Figura 7, é apresentada a análise SWOT da empresa Frizelo.

**Figura 7: Análise SWOT da Frizelo**



Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2 Cruzamento da Análise SWOT

Para melhor análise, se faz necessário o cruzamento da matriz SWOT (Quadro 2). Desta maneira é possível cruzar os dados da matriz e identificar potencialidades da organização que ela pode utilizar para melhorar sua competitividade.

“O cruzamento entre os quatro quadrantes da análise provê uma moldura onde a organização pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas relacionando oportunidades e forças, por exemplo. No caso do cruzamento entre oportunidades e fraquezas, é possível estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a poder aproveitar melhor as oportunidades. O cruzamento entre ameaças e forças pode representar a possibilidade de investir na modificação do ambiente, de modo a torna-lo favorável à organização (o que não é tarefa fácil de ser conseguida). Se no cruzamento entre ameaças e fraquezas estiverem situações de alta

relevância para a organização, provavelmente trata-se de uma ocasião para modificações profundas na entidade, incluindo a viabilidade de sua manutenção no próprio negócio.” (DAYCHOUM, 2016, p. 13).

**Quadro 2: Cruzamento da Análise SWOT**

		<b>Análise interna</b>	
		<i>Strenght</i>   Forças	<i>Weakness</i>   Fraquezas
<b>A ná lis e ex ter na</b>	<i>Oportunities</i> Oportunidades	A qualidade dos produtos, a habilitação para exportação e os órgãos de controle existentes na empresa dão força para que os países de exportação sejam ampliados. Já a balança equilibrada, o abate eficiente e a boa localização, são pontos fortes para explorar as demais oportunidades como atender ao consumo mundial de carne de forma eficiente.	Em relação ao porte da empresa, isso é algo que aumenta ao longo do tempo com uma boa administração, com esse aumento e um maior investimento em marketing, a exportação seria ampliada.
	<i>Threats</i> Ameaças	A economia afetada pela política e os concorrentes de carne clandestinas é algo que, apesar de ser difícil, pode ser controlado com uma boa qualidade. Os altos impostos dificilmente podem ser controlados já que é algo que depende do governo. Em relação à alta produtividade dos grandes frigoríficos, ao manter a qualidade, velocidade eficiente e boa localização é possível ter uma boa parte da fatia de mercado. A volatilidade da tecnologia é enfrentada com eficiência, gerando bons resultados para acompanhar as inovações.	Por não haver marketing e ser de pequeno porte, a empresa torna-se mais frágil em relação aos grandes concorrentes.

Fonte: Elaboração Própria

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa, foi possível visualizar a estrutura de mercado e interna da Frizelo Frigoríficos LTDA. A metodologia utilizada da pesquisa, de caráter comparativo entre os levantamentos bibliográficos e a realidade da empresa permitiu um melhor levantamento das informações.

Como todas as empresas, a empresa Frizelo é impactada por momentos difíceis de mercado, mas acumulou experiência ao longo dos 30 anos para lidar bem com as crises. Um dos aspectos solucionados foi o uso de gado de confinamento nos momentos de entressafra. Sua estrutura interna

se mostrou capaz de lidar com os processos de forma eficiente, controlando-os e analisando-os para agregar valor ao cliente final.

Os aspectos negativos mostrados e analisados na SWOT são relevantes, porém ao analisar os aspectos positivos e realizar o cruzamento das informações coletadas, notou-se que a empresa tem capacidade de combater suas ameaças e aproveitar suas oportunidades para melhorar seu potencial competitivo.

A pesquisa contribuiu para que se tivesse melhor conhecimento sobre os processos da empresa Frizelo Frigoríficos LTDA e analisar como a sua logística bem administrada agrega valor ao cliente final.

## REFERÊNCIAS

BEEF POINT. **Perfil da Pecuária no Brasil – Relatório Anual 2016**. Disponível em: <<https://goo.gl/U9W6zb>>. Acesso em 25 mai. 2017.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Decreto nº. 30.691 de 29 de março de 1952. RIISPOA.

BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Circular nº. 175, de 16 de maio de 2005.

DAYCHOUM, Merhi. **40+ 16 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Disponível em: <<https://goo.gl/yeMHDk>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

PACHECO, José Wagner. **Guia técnico de abates (bovino e suíno)**. Disponível em: <<http://www.cetesb.sp.gov.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

PERES, Letícia Aguzzi. **Boas Práticas de Fabricação em Matadouro-Frigorífico de Bovinos**. Porto Alegre, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Métodos Uma Abordagem Gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Sibele Vasconcelos de. et al. **Economia e Estratégias no Ramo Frigorífico: Um Estudo De Caso**. Porto Alegre, 2009.