

ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE UMA MÉDIA EMPRESA GALLUS AVÍCOLA LTDA¹

Clóvis Peruzzolo*
Wesley Lacerda Silva*

RESUMO

Este trabalho apresenta em um contexto geral o estudo de caso da gestão de uma média empresa do ramo do agronegócio. Colocando em foco principal, o que fazer com a empresa, vender, permanecer com ela, ou permanecer com parte dela? Pretendendo mostrar através dos dados apresentados e dos ensinamentos da ontopsicologia, qual o melhor direcionamento a ser tomado.

Palavras-chave: Gestão, Média Empresa, Agronegócio, Estudo.

ABSTRACT

This paper presents in a general context, the case study of the management of a medium-sized company in the agribusiness sector. Putting on primary focus, what to do with the company, sell, stay with it, or stay with part of it? Purporting to show through the presented data and ontopsychology teachings, which is the best direction to take.

Keywords: Management, Medium Business, Agribusiness, Study.

1 INTRODUÇÃO

Segundo a ABPA² (2015), a carne de frango é a proteína animal mais consumida no País atualmente. Ela está presente em 100% dos lares brasileiros.

¹ Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico da Antonio Meneghetti Faculdade – AMF.

*Clóvis Peruzzolo, Médico Veterinário, Sócio Administrador da Empresa Gallus Avícola Ltda.

[†]Wesley Lacerda Silva, Administrador, Professor da Faculdade Antonio Meneghetti.

² ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal

Com mercado interno garantido, este produto nacional tão querido dos consumidores já conquistou mais de 155 países e pretende crescer ainda mais em 2015.

Apenas na China, se consome mais carne suína do que a de aves. Ela contribui enormemente com a empregabilidade do ser humano no Brasil e em todos os países do mundo. Ela é capaz de dar emprego a todas as classes sociais que vai desde trabalhador mais humilde que cuida e distribui alimentos aos animais, até e os mais altos executivos de grandes *players*³ internacionais de produção e comercialização de alimentos. A avicultura brasileira vem crescendo a cada ano, tanto em tecnologia como em produção. Hoje já somos o segundo maior produtor do mundo e o maior exportador. Ela é o segundo produto da pauta de arrecadação das exportações do *agrobusiness* brasileiro e a de maior empregabilidade dentro do setor do agronegócio. Atualmente o setor avícola tem crescido mais do que a economia em geral e tem representado um importante papel nas exportações agrícolas do país.

Apesar dos dados favoráveis ao desenvolvimento da avicultura no país, atualmente em Santa Catarina, a avicultura apresenta alguns problemas para acompanhar este desenvolvimento, sendo: Primeiro, “Produção de grãos”. A matéria-prima utilizada na fabricação da ração das aves constitui-se basicamente de milho e farelo de soja, assim, torna-se imprescindível a aquisição de matéria-prima de qualidade, acessível e a custo viável. Hoje, vemos que houve um deslocamento dos grandes complexos produtores de frango para regiões como o Mato Grosso e Brasil Central, pois justamente é onde esse material está disponível.

Segundo, “Empresas que antes só industrializavam hoje também produzem”. Empresas processadoras de carne de frango, hoje produzem também os ovos e os pintos que mais tarde se tornarão as aves prontas para o abate.

Terceiro, “Facilidade ao acesso à tecnologia”. De alguns anos para cá, a produção de ovos férteis e pintinhos teve um enorme salto tecnológico, melhorando significativamente os índices de produção e, conseqüentemente, diminuindo os problemas sanitários, além disso, a facilidade de acesso ao crédito propiciou a aquisição de equipamentos modernos para quaisquer produtores, gerando assim um mercado de domínio de muitos.

³ *Players* – Grandes grupos empresariais

Quarto, “Mercado consumidor mundial direcionado à existência de grandes corporações”. Hoje, observamos que há uma tendência no crescimento das grandes empresas devido ao extraordinário aumento da produção e conseqüente diluição dos custos dos produtos. As pequenas e Médias empresas enfrentam grandes dificuldades para adequação junto à legislação sanitária, tornando-se inviável e desleal a concorrência com grandes empresas.

Quinto, “Clima Quente”. As instalações modernas climatizadas nos dias atuais, construídas nas regiões de clima quente, próximo as áreas produtoras da matéria-prima, possibilitam as aves expressar todo seu potencial genético, resultando em maior ganho de peso com menor conversão alimentar.

Sexto, “Escoamento da produção”. Embora as grandes produtoras estejam localizadas próximas às maiores áreas produtoras de grãos e os custos de escoamento do produto industrializado seja um importante fator a se considerar, vemos investimentos por parte do governo em rodovias e portos, diminuindo assim os custos e tornando os produtos mais atraentes e com preços competitivos.

Sétimo “A mão de obra”. Antes encontrada com maior facilidade na região sul do país, e vista como de grande preocupação na região do Brasil central, atualmente segue estruturada com apoio de programas do governo.

Assim, diante dos itens mencionados, este trabalho irá demonstrar qual a melhor alternativa a ser dada para empresa Gallus Avícola Ltda., sendo:

- Continuar com a empresa da mesma forma;
- Vender a empresa;
- Vender parte da empresa.

2 ESTUDO DE CASO – EMPRESA GALLUS AVÍCOLA LTDA

2.1 Histórico da Avicultura

De acordo com Albino e Tavernari (2010), a domesticação da galinha teve origem na Índia e as atuais variedades foram originadas da espécie asiática selvagem Gallus gallus, conhecida também como Gallus bankiva e Gallus ferrugineus. Primeiramente, foi utilizada como animal de briga ou como objeto de ornamentação. No Brasil, a produção de aves teve início em 1532, com a vinda das

primeiras raças trazidas pelos colonizadores portugueses. Eram criadas soltas nos quintais ou arredores das casas, onde se alimentavam com resto de comida caseira, grãos e insetos. No ano de 1900, iniciou-se a criação das aves em sítios e fazendas, representando fonte de renda, mas somente no ano de 1930 passou a ser vista como atividade lucrativa, ou seja, a produção de aves para venda de carne e ovos. Os avicultores, estimulados pelo aspecto econômico, começaram a tentar novos acasalamentos entre as raças diferentes, visando o aprimoramento da espécie.

2.2 Produção e Mercado

O aumento da demanda de alimentos, oriundos da exploração animal, continua sendo o fator básico do grande desenvolvimento demonstrado no campo da criação de aves, o qual apresenta a vantagem de seu ciclo ser rápido. Nas últimas décadas ocorreu um aumento bastante significativo no consumo e na oferta de carne de frango no Brasil, isto devido a fatores que influenciaram como a elevação dos padrões técnicos empregados, o uso de linhagens cada vez mais produtivas, insumos com maior qualidade, o que possibilitou a diminuição dos custos de produção. O crescimento populacional e a urbanização também foram fatores significativos, junto com as alterações tecnológicas e organizacionais ocorridas em todo o setor avícola. Outro fator considerado importante que levou ao aumento do consumo foi o preço, a carne de frango, junto com o ovo, são as fontes de proteína animal e, portanto de mais fácil acesso às classes sociais com menor poder aquisitivo. Santa Catarina é um dos principais estados produtores de frango do país, assim, podem ver abaixo na tabela 1 que o frango (carnes e miudezas) encontra-se em primeiro lugar nas exportações catarinenses em 2014 e 2015.

Tabela 1 - Exportações Catarinenses 2015

PRODUTOS	JAN-AGO/2015 US\$/F.O.B. (A)	JAN-AGO/2014 US\$/F.O.B. (B)	% (A/B)
Frango (carnes e miudezas)	1.058.243.735	1.231.422.644	-14,06
Soja	503.321.137	815.703.285	-38,30
Tabacos não manufacturados	386.936.551	373.374.831	3,63
Motores e geradores elétricos	312.380.161	395.403.953	-21,00
Suínos (carnes e carcaças)	286.925.385	362.706.653	-20,89
Blocos de cilindros, cabeçotes, etc. p/ motores diesel	258.096.422	290.100.780	-11,03
Motocompressor hermético	202.706.675	265.487.684	-23,65
Preparações e conservas de galos e galinhas	147.893.192	186.018.453	-20,50
Móveis de madeira	119.824.867	110.477.918	8,46
Madeiras de coníferas	119.561.448	94.790.242	26,13

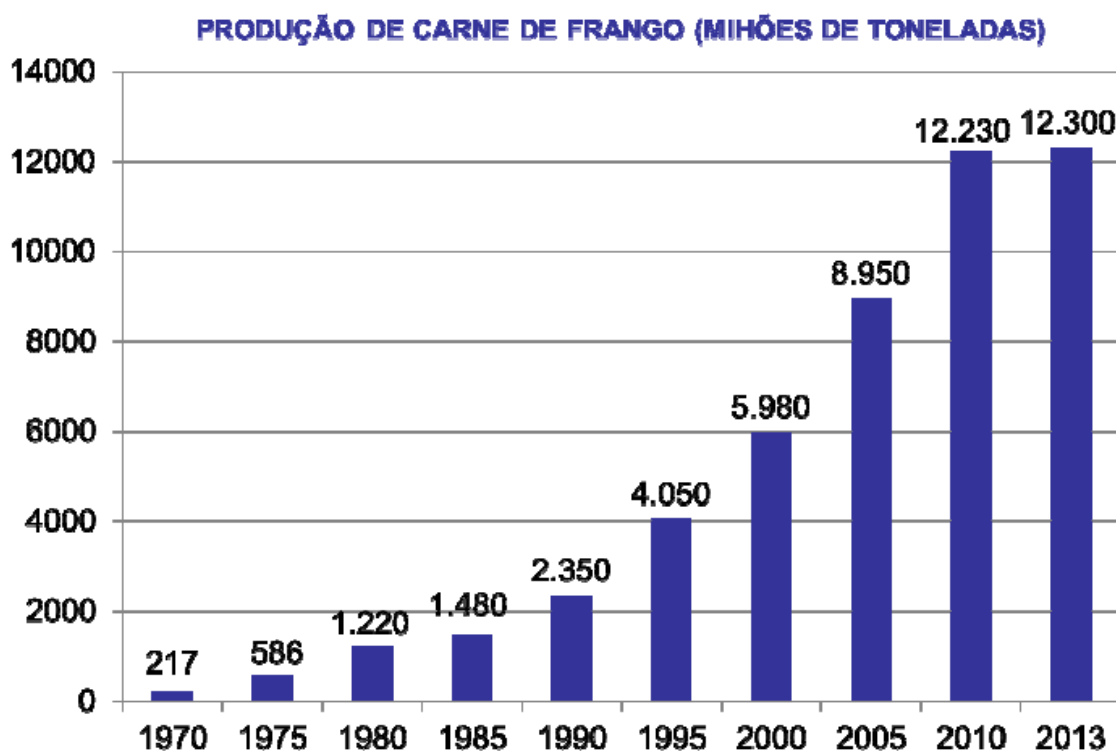
FONTE: MDIC / SECEX

Segundo o Professor Ariel Antonio Mendes (2014), em sua apresentação sobre o Panorama da Avicultura Nacional e Perspectiva do setor⁴, comenta que a avicultura atual representa:

- 1,5% do PIB brasileiro;
- 5 milhões de empregos diretos e indiretos;
- 8,5 bilhões de dólares em exportações;
- Maior exportador mundial de carne de frango com 3,9 milhões de toneladas exportadas para 155 países;
- 40% do mercado mundial de carne de frango;
- Consumo de 42 kg/habitante/ano de carne de frango;
- 47% das carnes produzidas no país

⁴Apresentação do Panorama da Avicultura Nacional e perspectivas do setor realizado em Brasília, 2014, pelo Professor Ariel Antonio Mendes.

Gráfico 1 – Produção de Carne de Frango no Brasil (Milhões de Toneladas) – 2013



Fonte: ABPA (2014)

FONTE: ABPA (2014)

Tabela 2 – Evolução da Produção de Carnes no Brasil (Milhões de Toneladas)

EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE CARNES (MILHÕES TONELADAS)

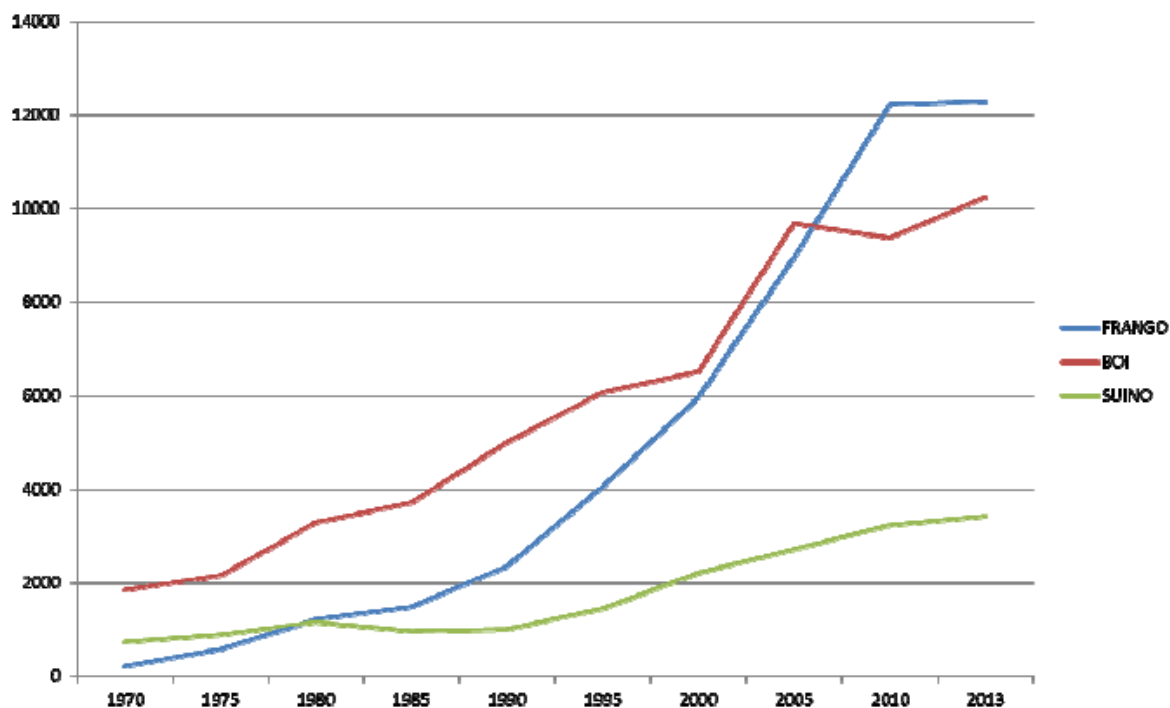
ANO	TOTAL	FRANGO	BOI	SUINO	% FRANGO
1970	2790	217	1845	728	7,78%
1975	3620	586	2150	884	16,19%
1980	5655	1220	3285	1150	21,57%
1985	6154	1480	3708	966	24,05%
1990	8358	2350	5008	1000	28,12%
1995	11889	4050	6080	1450	34,07%
2000	14717	5980	6520	2217	40,63%
2005	21324	8950	9666	2708	41,97%
2010	24833	12230	9365	3238	49,25%
2013	25956	12300	10227	3429	47,39%

Fonte: ABPA e ABIEC, 2014

FONTE: ABPA (2014)

Gráfico 2 – Produção de Carnes no Brasil (em milhões ton)

PRODUÇÃO DE CARNES NO BRASIL (em milhões ton)



FONTE: ABPA (2014)

Tabela 3 – Produção e Comércio de Carnes no Mundo (em milhões ton)

CARNES Produção e comércio mundiais 2013, 2014 (preliminar) e 2015 (previsão) MILHÕES/T				
TIPO DE CARNE	2013	2014	2015	VAR. 2014/15
PRODUÇÃO				
Bovina	68,0	68,1	68,3	0,29%
De frango	108,6	110,5	112,1	1,45%
Suína	115,0	117,3	118,8	1,28%
Ovina	13,9	13,9	14,0	0,72%
TOTAL	311,3	315,3	318,8	1,11%
COMÉRCIO				
Bovina	8,9	9,6	9,7	1,04%
De frango	12,4	12,7	12,6	-0,79%
Suína	7,1	7,0	7,0	0,00%
Ovina	1,0	1,0	1,0	0,00%
TOTAL	29,7	30,6	30,5	-0,33%
CONSUMO PER CAPITA (KG)	43,4	43,3	43,4	0,23%
Fonte dos dados básicos: FAO Elaboração e análises: AVISITE				

FONTE: Avisite (2015)

2.3 Relato da Avicultura Atual

Para chegar a uma carne de frango de boa qualidade que encontramos nas gôndolas dos supermercados é necessário que se tenha percorrido um longo e custoso caminho feito por poucas e eficientes empresas de genética de amplitude mundial (hoje existem três empresas deste ramo no mundo), e que seguem os seguintes passos:

1) Aves (linhas puras) – linhagens de alto padrão genético, selecionadas dentro de um forte esquema estatístico, observando ganhos de peso, mortalidade, conformação, produção de ovos e sanidade, conformação, entre outras. Cruzadas entre si, 1 macho para cada 8 a 10 fêmeas da mesma linhagem.

2) Aves (Bisavós) são aves filhas de linhas puras, também selecionadas da mesma forma das mães, apenas com diferenças estatísticas e pressão de seleção menor. Mesma forma de cruzamento das linhas puras.

3) Aves (Avós) são filhas das bisavós, também selecionadas da mesma forma das mães, também com diferenças na pressão de seleção. Aqui são utilizadas 4 linhagens – Linhagens (A)x(B)- Machos filhos da linhagem A são cruzados com fêmeas da linhagem B. Linhagens (C)x(D)- Machos filhos da linhagem C são cruzados com fêmeas da linhagem D.

4) Aves (Matrizes) - as aves matrizes machos são filhos do cruzamento das linhagens A x B e as matrizes fêmeas são filhos do cruzamento das linhagens CxD. Neste Item, entra a atividade principal da empresa **Gallus Avícola Ltda**, que recebe as aves Matrizes com 1 dia de vida em galpões de recria e transfere para galpões de produção aos 22 semanas de idade, com o objetivo de produzir ovos férteis que serão incubados para nascimento do pintinho que será o Frango de corte.

5) Frango de Corte –São filhos das matrizes que é o cruzamento de 25% de cada linhagem (A, B, C e D). Este é o produto final que produz a carne de frango, e que se destina ao consumidor final. O período de criação de um frango de corte varia entre 43 e 52 dias pesando de 2,7kg a 3,5kg de peso vivo, como média.

Esta alta produtividade da carne de frango brasileiro e mundial se deve a grandes e fortes programas genéticos com a maior tecnologia possível feita por grandes corporações e especialistas dos mais bem preparados que o mundo já produziu. Além disso, estas aves estão recebendo uma alimentação feita

basicamente de produtos de origem vegetais como, milho, soja, farelo de trigo, sorgo, girassol. Complexos vitamínicos e minerais. Calcário e fosfato extraído da terra. Os produtos de origem animal como as farinhas são muito bem processados antes de serem incorporadas as dietas alimentares. Fortes programas de biossegurança e vacinas preventivas são implementadas e acompanhadas por técnicos e Médicos Veterinários que vigiam seus plantéis para evitar o uso de “antibióticos” ou qualquer outra droga que possa desqualificar a qualidade do produto final. O cuidado que o trabalhador tem em não transitar com animais ou roupas oriundas do trabalho são observadas. As tecnologias na implantação dos aviários, buscando a melhor ambiência e o bem-estar animal estão sendo implantadas na exploração desta atividade. Não existe nenhum fundamento deixar de comer carne de frango porque alguém mencionou que se coloca hormônio na alimentação. Hormônio é um produto caro e não caberia na formulação de nenhuma ração de aves simplesmente pelo seu custo. Além disso o hormônio levaria mais de 60 dias para produzir seus efeitos e seria necessário aplicar individualmente em cada animal. Esta prática de manejo seria impraticável.

2.4 Histórico da Empresa Gallus Avícola Ltda

A Gallus Avícola Ltda é uma empresa do ramo da avicultura e do agronegócio, fundada em junho de 1991 na cidade de Pouso Redondo, Estado de Santa Catarina, especializada na produção de ovos férteis, pintos de um dia e rações animais, destinadas a alimentação de seus plantéis de aves e ruminantes.

Hoje em dia a Gallus tem capacidade para alojar um plantel com de 390.000,00 fêmeas, 54.600 machos a cada 13 meses na fase de recria, e 550.000,00 fêmeas, 60.000,00 machos transferidos para produção (produtores parceiros) aonde irão produzir aproximadamente 6.000.000 de ovos férteis mês. Praticamente 50% desta produção (3.100.000) são incubados em Incubatório próprio, com potencial de eclosão de 2.550.00 pintos de um dia/mês, cuja finalidade é a produção de frangos de corte. O restante dos ovos (50%) é produzido em parceria com a Bonasa Alimentos - situada em Brasília, para onde semanalmente são transportados 690.000.

Os pintinhos são comercializados com um dia de vida para diversos clientes distribuídos principalmente nos três Estados do Sul, maior número no Sudoeste do Paraná. Eventualmente São Paulo, Minas Gerais, e até Tocantins.

Os processos de nascimento dos pintinhos seguem todos os padrões e técnicas específicas a exemplo do que se faz de melhor em qualquer incubatório de alta performance do mundo. Ou seja, os ovos ficam 18 dias e 6 horas, nas máquinas incubadoras. Completado este período são transferidos para os nascedouros, onde vão eclodir após completarem 507 a 508 horas de incubação ou 21 dias. No momento em que os ovos são transferidos das incubadoras para os nascedouros, recebem a vacinação ainda em ovos, contra a doença de Marek⁵. Logo em seguida, estes ovos são transportados em carrinhos com bandejas para os nascedouros. Após o nascimento são sexados (separados machos das fêmeas através da asa), e selecionados (retirados os defeituosos e refugos). O restante é acondicionado em caixas (100 pintinhos/caixa) já prontas para o transporte. Após a carga pronta com aproximadamente 60.000 a 70.000 pintinhos o caminhão sai com destino ao produtor, integrado de um grande frigorífico.

Além da comercialização de pintos de um dia e ovos férteis, a Gallus produz ração para consumo das aves matrizes, bem como para atender uma parceria na produção de frangos de corte. Produz ainda rações para ruminantes: animais produtoras de leite e gado de corte.

No início de suas atividades, a Gallus Avícola Ltda. estabelecida na cidade de Pouso Redondo, Estado de Santa Catarina, construiu um incubatório com capacidade de produzir 500.000 pintinhos de um dia, por mês e, operava com ovos adquiridos de terceiros. Buscando atender uma demanda crescente de pintos de um dia, em 1994 comprou um novo terreno e construiu aviários para produção própria na cidade de Pouso Redondo. No ano de 1998 foi aberta a Filial de Timbó, para fazer recria com capacidade de 54.000 matrizes alojadas. As aves em idade de reprodução eram transferidas para propriedades particulares em Pouso Redondo e Taió, as quais hoje compõem parte da integração da empresa para produção de

⁵Doença de Marek - É uma doença causada por vírus também conhecida como Paralisia das Aves, que causa tumores nos nervos, nos rins, baço, fígado, intestinos, coração e músculos.

ovos incubáveis. O contínuo crescimento da demanda levou a Gallus a estar entre os principais fornecedores de pintos de um dia no estado de Santa Catarina, junto disto vieram às exigências do mercado avícola nos aspectos técnicos e sanitários.

Mais tarde em setembro de 2003, a Gallus Avícola abriu sociedade a Zair Peruzzolo, Valdir José Bridi e Valmir Paulo Bridi. E em junho de 2004 entrou na sociedade também Enéas Jeremias Queiroz. Junto com a sociedade veio à expansão das granjas de produção e recria. Foi adquirido no município de Agronômica um terreno de 157 ha, com ótimo isolamento, para construção de granjas próprias de recria. Com capacidade para alojar 250.000 fêmeas/ano. Procurando atender as exigências de segurança e higiene, foi construída uma moderna estrutura para matrizes, com excelente biosseguridade. Com o alojamento de matrizes poedeiras, a Gallus pode contar com a produção própria de ovos. Isto agregou qualidade ao produto oferecido. Também a capacidade do Incubatório cresceu, podendo incubar hoje em Pouso Redondo 3.100.000 ovos mês. Buscando a melhoria desse processo e da logística, bem como a necessária redução de custos de produção, a Gallus construiu sua moderna fábrica de rações, com capacidade de 15 ton/hora. A Gallus Avícola hoje é uma empresa consolidada e conta com modernas estruturas e pessoal qualificado para buscar sempre atender as exigências do mercado de pintinhos de um dia, com grande potencial de crescimento.

2.5 Objetivo Inicial da Criação da Empresa

A Gallus foi criada pelo Senhor Clovis Peruzzolo (Sócio Administrativo e Responsável Técnico Médico Veterinário), cujo objetivo inicial era “produzir pintinhos de um dia” para atender as agropecuárias da região do Vale do Itajaí e meio oeste Catarinense. Pois na época havia um bom mercado para este produto que era suprido principalmente por fornecedores que vinham de diversas regiões de São Paulo.

Havia poucos fornecedores em Santa Catarina. A avicultura crescia muito em nosso estado e estava se tornando o maior produtor e exportador do Brasil.

Como o Município de Pouso Redondo localiza-se no centro do estado de Santa Catarina e possuem inúmeras propriedades de pequenos produtores agrícolas os quais poderiam se interessar pela atividade de avicultura e ainda por estarem próximo aos maiores centros consumidores, objetivou-se a criação da empresa nesta região.

Inicialmente com três sócios, pouco capital e sem muito planejamento, produzia-se, mas como era uma empresa de pequeno porte, nenhum sócio queria largar o seu emprego para administrá-la. O medo de dar errado era grande. As pessoas que foram contratadas para gerenciar o projeto não estavam preparadas para tal. Em determinado momento decidiu-se por bem que o sócio Clóvis Peruzzolo compraria as outras cotas da sociedade e administraria o patrimônio construído. Com esta atitude a empresa viria a sofrer momentaneamente com a falta de investimento na compra de matrizes. Neste momento faltou um pouco de coragem e de uma visão maior na comercialização. Assim mesmo a empresa foi crescendo aos poucos e se movendo conforme o mercado.

Em 1991, Clóvis Peruzzolo era responsável pela genética do Chester⁶ (no Brasil havia três programas de genética, um da Embrapa, outro da Sadia e o Chester pela Perdigão), o trabalho era orientado pelo geneticista americano Iran Carter que vinha ao Brasil uma vez ao ano para definir as bases do programa. Após 19 anos de atividades passando por todas as áreas da avicultura e com 12 anos de experiência na área de genética de aves, houve o desligamento do Grupo Perdigão. Tornando-se possível o comando da nova empresa Gallus Avícola Ltda dedicando-se integralmente para dar um novo rumo a ela.

As possibilidades de crescimento da empresa surgiram devido à relação com vários colegas antigos de trabalho e os conhecimentos profundos na área possibilitaram a abrir novos mercados até mesmo em outros estados do sul. Foi então que quatro ex-colegas dos tempos de Perdigão, dos quais alguns estavam atuando em uma grande empresa do ramo situada no Rio Grande do Sul, convidaram a empresa para produzir uma quantidade bem maior que sua capacidade. Foi quando se propuseram a entrar na sociedade, criando assim uma nova composição.

⁶ Linhagem de Frango de corte pesado, criado pela empresa Pergião S.A.

2.6 Oportunidade de Expansão da Empresa

Esta nova etapa da empresa, agora com maior suporte financeiro, pode fazer melhorias no incubatório e alojar mais matrizes para produção de ovos férteis.

As aves foram alojadas em granjas alugadas e a ração era formulada com a compra dos insumos para produzi-la pela própria empresa e fabricada em terceiros.

Esta forma de trabalhar era difícil, pois as granjas estavam localizadas longe e em aviários velhos que necessitavam de grandes melhorias. A ração era feita em fábrica de empresa não confiável. Mesmo assim a empresa foi crescendo aos poucos. Tentando colocar o produto no mercado que, muitas vezes era aceito pela confiança que o comprador tinha na pessoa do líder e pela falta do produto no mercado e não pela qualidade que, por vez e outra, não era a desejada.

O produto, pintinhos de um dia, é coisa viva e necessita de muito cuidado em todo o seu processo. Necessita de um conjunto de pessoas capacitadas e bem treinadas para executar, além de equipamentos que são modernizados ano a ano para poder atender esta demanda de qualidade.

No início eram alojadas 50.000 matrizes ano. Aos poucos foi aumentando, sempre procurando não fazer dívidas em bancos e em fornecedores. A oscilação no mercado avícola é muito grande. Seus insumos para produção das rações, que é 65 a 70% do custo do pintinho, são controlados pela bolsa de Chicago em dólares (\$). O preço do pintinho é determinado pela lei da oferta e procura, ou seja, pelo mercado. Quando falta produto o preço sobe. Quando sobra o preço é o primeiro produto da cadeia a baixar. A flutuação do dólar intervém fortemente no valor e volume de produção. O clima também contribui na formação do custo dos insumos. Como os produtos básicos milho e soja vêm de longe, porque a região não produz o suficiente, os fretes acabam interferindo muito no nosso preço final. Este com certeza são uma das razões do porque as grandes empresas que iniciaram a avicultura na região sul do Brasil, hoje estão montando seus grandes complexos industriais nas regiões produtoras de milho e soja, ou seja: Paraná, Matogrosso do sul e norte e ainda no estado de Tocantins. Nos últimos 5 anos o Paraná já se tornou o maior exportador brasileiro.

A empresa Gallus Avícola Ltda conta hoje com as seguintes instalações/empreendimentos integrados:

Figura 1 - Incubatório Pouso Redondo – Capacidade 3.100.000 ovos/mês



FONTE:Gallus Avícola Ltda

Figura 2 - Fábrica de Ração – Pouso Redondo – Capacidade 15 t/hora



FONTE:Gallus Avícola Ltda

Figura 3 - Granjas de Recria



FONTE:Gallus Avícola Ltda

No município de Agronômica (Fase recria), possui as seguintes instalações: Granja Agronômica 01 (37.000 aves); Granja Agronômica 02 (37.000 aves); Granja Agronômica 03 (37.000 aves); Granja Agronômica 04 (37.000 aves); Granja Agronômica 05 (37.000 aves). Havendo, ainda, a Granja de Integrados Apiúna – 06 (37.000 aves).

Figura 4 - Granjas de Produção da Empresa



FONTE: Gallus Avícola Ltda

Há a Granja Pouso Redondo PR 1 (26.000 aves) e a Granja Pouso Redondo PR 2 (26.000 aves).

As Granjas de Produção –Integradas são as seguintes:

Município de Pouso Redondo (Fase produção):

Granja Márcio Dalmarco (13.000 aves);
Granja Valdeci Isidoro Simplício (13.000 aves);
Granja Jair Simplício (13.000 aves);
Granja Maurício Constante (6.500 aves);
Granja Odenir Busarello (6.500 aves).

Município Taió (Fase produção):

Granja Nilton de Souza (13.000 aves);
Granja Pasqual Stringari (6.500 aves);
Granja Johann Bruns I (13.000 aves);
Granja Johann Bruns II (13.000 aves);
Granja Valdecir da Silva (6.500 aves);
Granja Mário Vicenzi (6.500 aves);
Granja Mário Cani (19.500 aves);
Granja LáucioConzatti (6.500 aves);
Granja ClaudinéiaBerlanda (6.500 aves).

Município Rio do Oeste (Fase produção):

Granja Valdecir Draprinchinski (6.500 aves);
Granja Adair Peixe (6.500 aves).

Município Trombudo Central (Fase produção):

Granja Maria do Carmo Matteucci (6.500 aves).

Município Rio do Campo (Fase produção):

Granja Valdir Esser (6.500 aves);
Granja Eduardo Jarocz (13.000 aves).
Granja Kaleski (13.000 aves)
Jucelli Belli (6.500 aves)

Município Salete (Fase produção):

Granja AcelinoZanghelini (20.000 aves).

2.7 Dificuldades Encontradas no Setor Avícola

A relação de clientes estende-se pelos três estados do sul do país, vão desde clientes pequenos até parcerias de produção com grandes empresas.

Seguindo uma tendência mundial, em resumo, o que aconteceu com a indústria de carnes nos últimos anos no Brasil foi à aquisição das médias empresas por parte das grandes corporações, diminuindo, conseqüentemente, o número de empresas que não eram auto-sustentáveis na produção de ovos férteis e pintos de um dia.

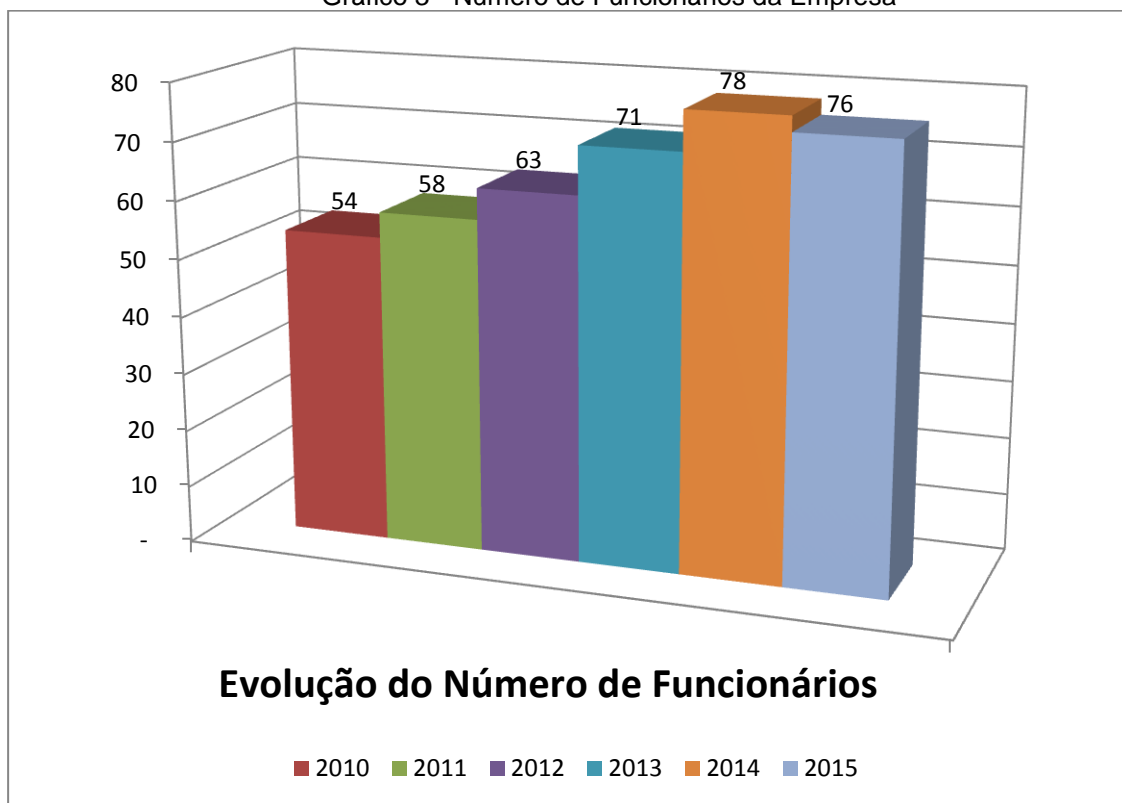
Mesmo assim, a Gallus continuou melhorando o seu parque industrial, focando no crescimento em qualidade e quantidade. Esta situação propiciou o estabelecimento de uma parceria de produção de pintos de um dia com a empresa Tyson Foods do Brasil, sendo uma empresa de alto valor internacional. Ainda, houve outra parceria para a produção de ovos férteis com a empresa Bonasa Alimentos, situada em Brasília.

Em 2014 a Tyson Foods do Brasil anunciou a venda de sua unidade ao grupo JBSFoods, desta forma, encerrou-se a parceria entre a Gallus Avícola e a Tyson Foods, propiciando novos contatos com a então estabelecida JBS Foods. Mais tarde, conhecendo as instalações e o potencial produtivo da Gallus Avícola Ltda., a então JBS Foods se interessou na aquisição de parte do imobilizado (incubatório e plantel de aves) e do processo produtivo.

Assim, prevendo uma possível dificuldade de escoamento da produção, devido ao fato das empresas processadoras se tornarem auto-sustentáveis na produção de pintos de um dia e através dos ensinamentos adquiridos do estudo da Ontopsicologia resolveu-se por bem vender a unidade do incubatório e o plantel das aves matrizes em Janeiro/2016.

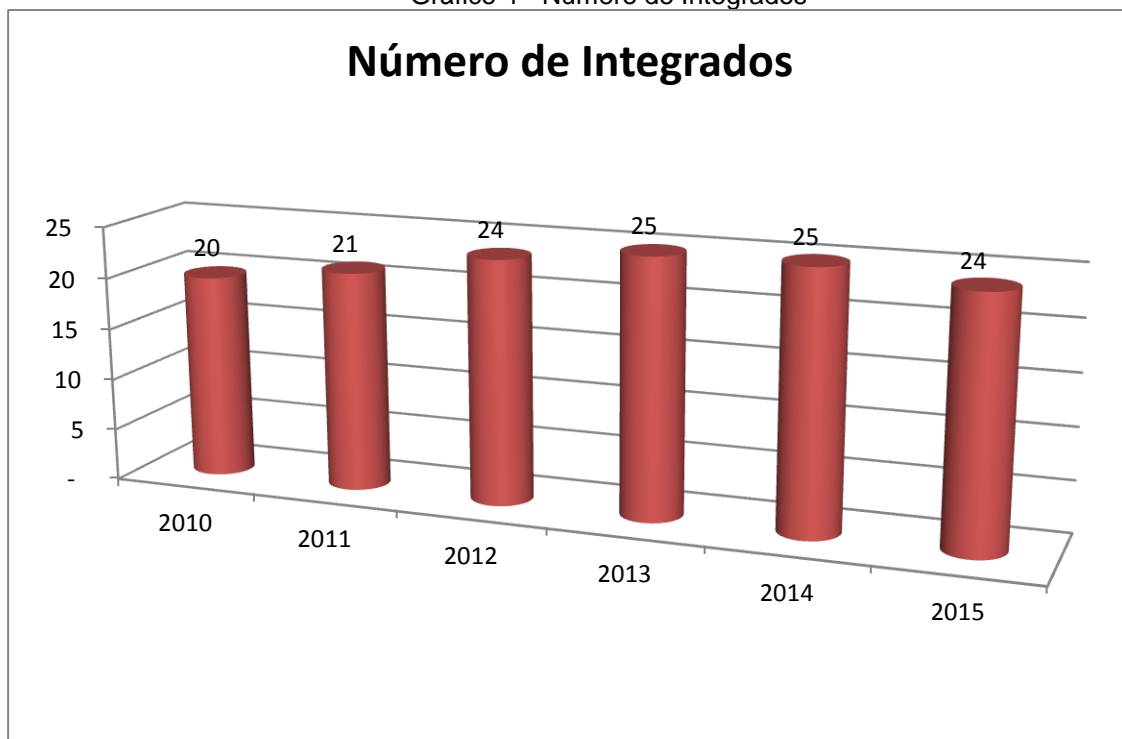
Restou no imobilizado da empresa Gallus Avícola Ltda. a unidade de fabricação de rações, granjas de produção e granjas de recria que tornou-se hoje um integrado da empresa JBS Foods, continuando com o mesmo processo de trabalho, mas com menor faturamento e conseqüente menor risco de produção, devido a não haver mais dependência da aquisição de crédito para custeio, e na oscilação de mercado.

Gráfico 3 - Número de Funcionários da Empresa



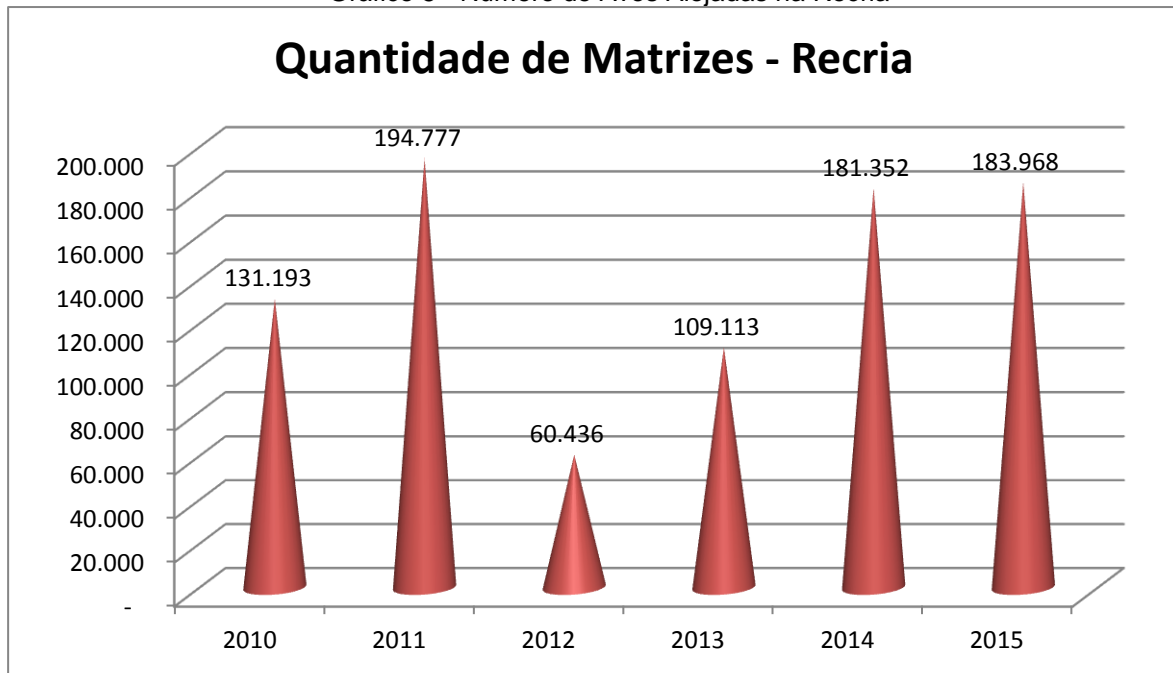
FONTE: Gallus Avícola Ltda

Gráfico 4 - Número de Integrados



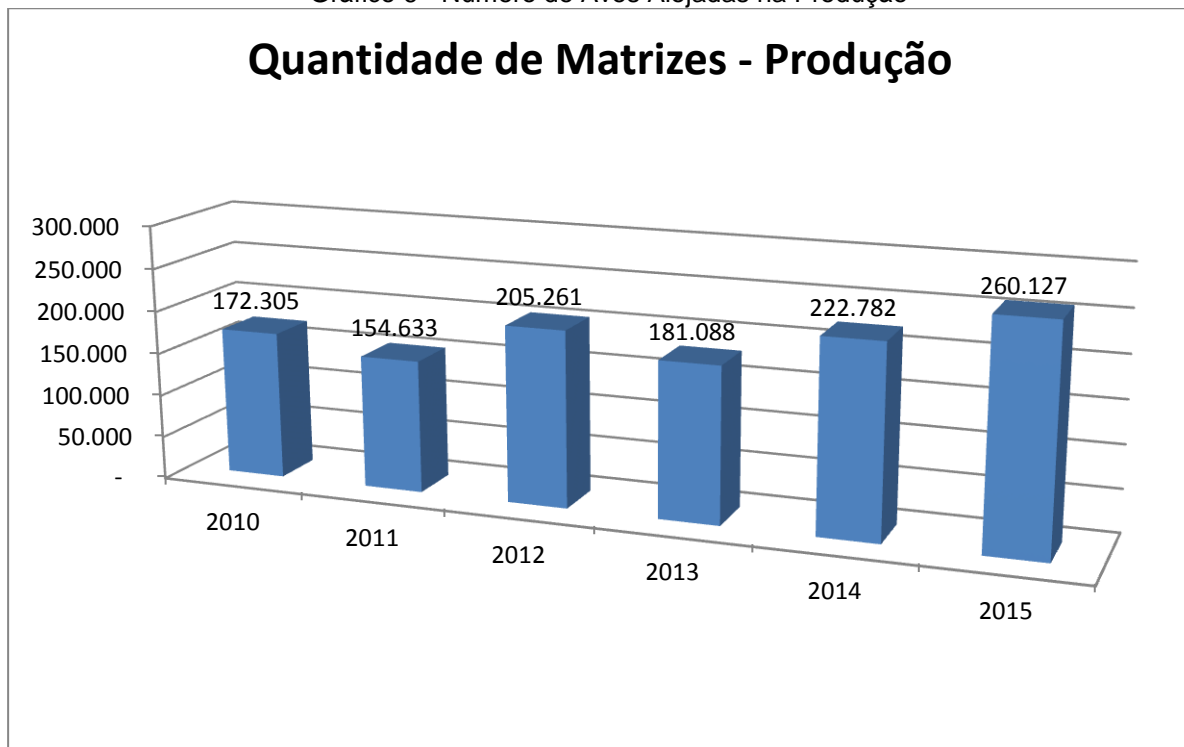
FONTE: Gallus Avícola Ltda

Gráfico 5 - Número de Aves Alojadas na Recria



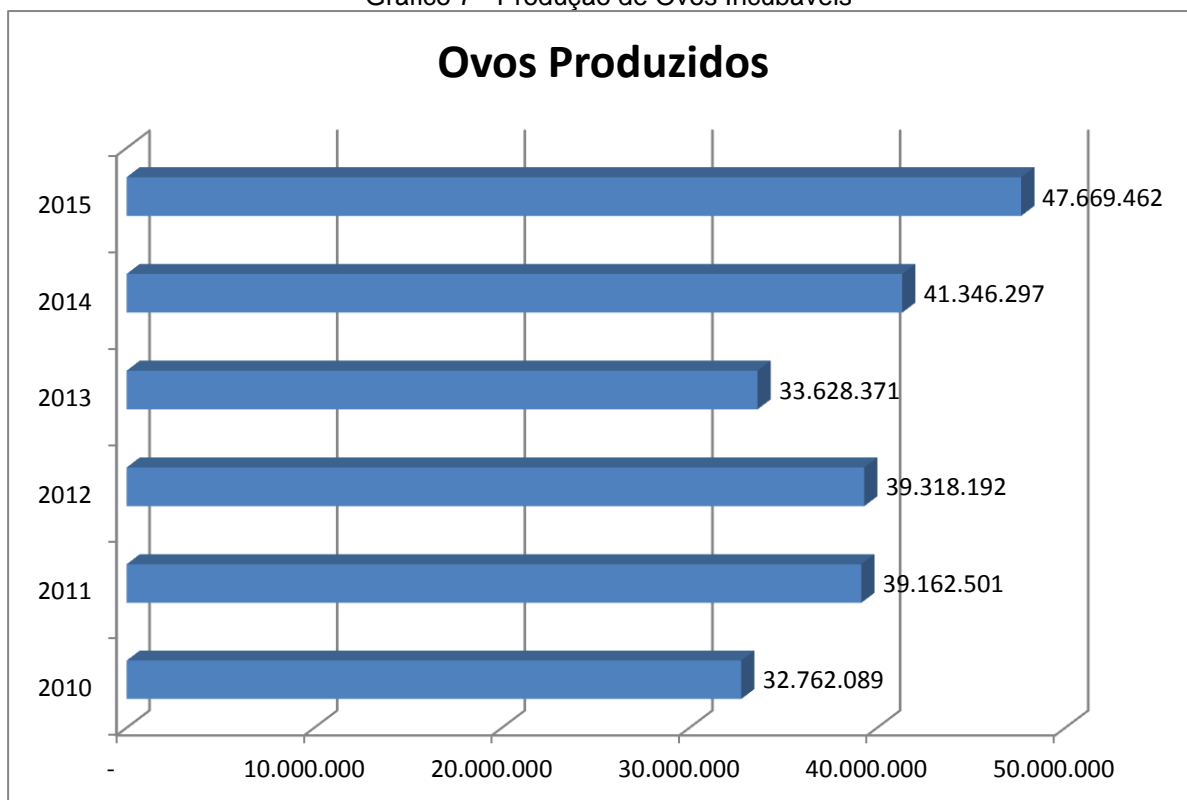
FONTE: Gallus Avícola Ltda

Gráfico 6 - Número de Aves Alojadas na Produção



FONTE: Gallus Avícola Ltda

Gráfico 7 - Produção de Ovos Incubáveis



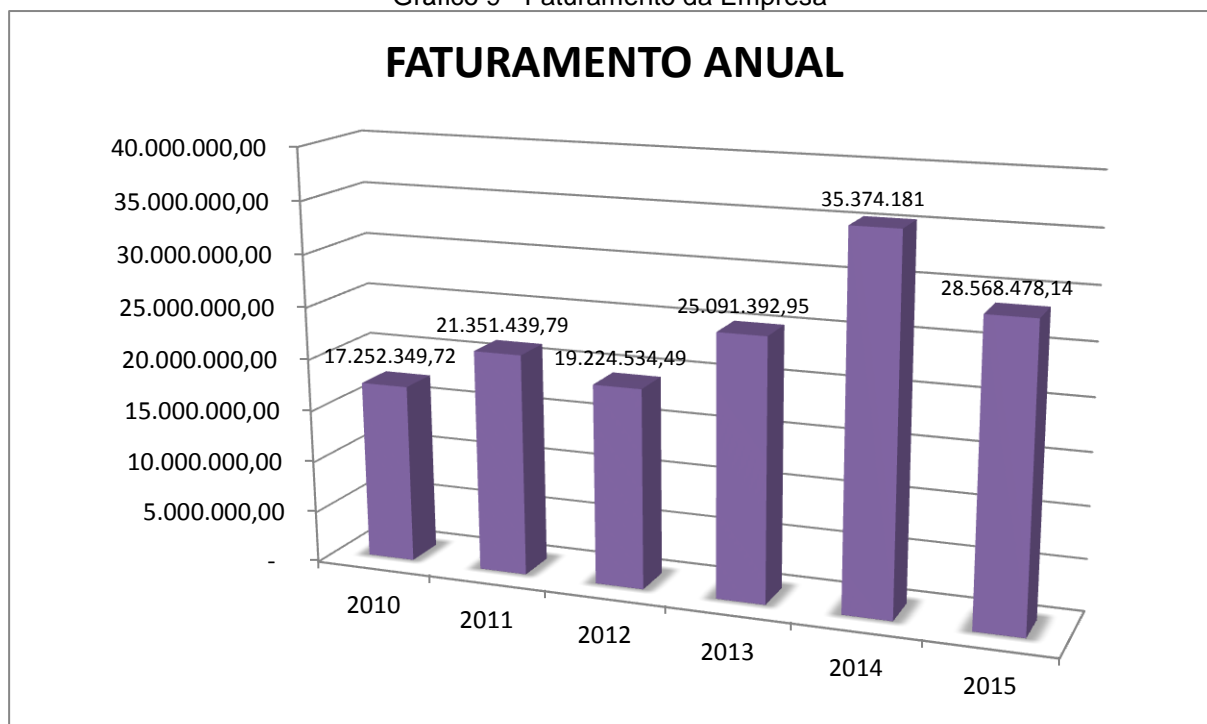
FONTE: Gallus Avícola Ltda

Gráfico 8 - Produção de Pintos Totais



Fonte: Gallus Avícola Ltda

Gráfico 9 - Faturamento da Empresa



FONTE: Gallus Avícola Ltda

3 AVALIAÇÃO DA EMPRESA ATRAVÉS DA PSICOLOGIA EMPRESARIAL: OS CINCO PONTOS DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Antonio Meneghetti em seu livro *A Psicologia Empresarial*, trata sobre o substancial *leitmotiv* de qualquer empresa: a competitividade e a capacidade de relação com cada um dos órgãos produtivos que assistem, defendem, potenciam, protegem. A Ontopsicologia ensina como superar todos esses elementos que podem prejudicar ou interromper a vida da pequena e média empresa, das quais o binômio competitividade e capacidade de relação é constante intrínseca. Meneghetti apresenta as cinco temáticas presentes nas empresas:

3.1 A Lei

Segundo Meneghetti (2008, apud BERNABEI, 2011, p.31 e 33) no livro *Psicologia Managerial*:

O líder trabalha, move-se, e na sociedade complexa de hoje, existem muitas armadilhas, muitas peripécias legais. O líder deve estar atento para que o seu modo de gerir seja sempre corretamente legal; não deve entrar em situações profissionais que não sejam legais, porque agir – de qualquer modo- contra a lei, determina a perda de uma infinidade de coisas. Age-se contra a lei inclusive por ignorância de situações. Pode acontecer que se façam as ações em boa fé e essas sejam contra a lei, a qual, já se sabe, não admite ignorância.

As pessoas de apoio são aquelas com as quais se tem uma relação de trabalho, aqueles que dão uma maior garantia ao aspecto econômico e legal. Deve-se cultivá-las, inclusive fingindo estar em segundo lugar, de modo que elas se sintam importantes e dêem a melhor consultoria sobre o que lhes interessa. Não estou falando do grupo de colaboradores, mas de profissionais com alta especialização em um dado setor.

O líder sabe que a solução progride em relação à inteligência específica e superior que contacta o problema. Além de si mesmo, precisa de outros inteligentes que fazem um trabalho diferente, mas que possuem uma inteligência capaz de resolver aquele problema.

Essas pessoas de apoio são poucas, em geral são cinco ou seis: um advogado, um contador, um psicólogo, um médico, ou seja, são pessoas que tem credibilidade social, que possuem certa maturidade e que, em um momento crítico, podem ser úteis. Todos precisamos do outro no momento crítico. Essas pessoas podem ser usadas para uma estratégia própria. Não estou falando de amigos ou parentes, mas de pessoas altamente ativas no plano social. O líder deve selecionar algumas, procurando conjugar estima e serviço. Os amigos ou parentes introduzem a lógica afetiva e sentimental como prioritária, e isto altera a proporção da lógica econômica, completamente diferente da afetiva.

Segundo Antonio Menegheti (2013, p. 139-140):

Alei hoje é prioritária em relação ao dinheiro, e antes de iniciar qualquer coisa deve ser controlada. Ela é de produção democrática. É o povo que faz as leis. É um conjunto de todos os outros que se estabelece onde se pode ir e o que se pode fazer. Não faz sentido promover lutas absurdas contra os outros: já se vive a cogestão do direito (direito *latu sensu*: “o que a sociedade diz”). É preciso verificar a situação de caráter legal, não por fato de honestidade, mas de dificuldade: “Nesta situação, a lei te apóia ou está contra ti?”. É importante que a lei apóie, pois é uma defesa contra a violência de todos. Os aspectos legal, fiscal e de seguridade devem ser salvaguardados com atenção, como defesa do provável oculto “conhecido” que poderá denunciar o empreendedor por motivos de amor, de ciúme ou de antipatia. O empresário ou qualquer pessoa que queira fazer um projeto deve estar apoiado e sustentado por diversos profissionais considerados competentes que garantam a condução legal do negócio. É preciso tomar conhecimento de tudo para não permanecer ingênuo deficiente diante do business social.

Perante a lei, a empresa Gallus Avícola Ltda. possui profissionais que trabalham e procuram observar todas as exigências, onde caso não sejam respeitados possam ocasionar prejuízos surpresos, por isso, atende o que se

preconiza nas legislações, trabalhista, ambiental e sanitária, perante o Ministério do Trabalho, FATMA - Fundação do Meio Ambiente de Santa Catarina, MAPA - Ministério da Agricultura e CIDASC - Companhia de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina.

As Políticas implantadas são adequadas para dar seguimento aos processos, onde no setor agropecuário, a Empresa Gallus Avícola está dividida em setores de produção e que a mesma exige diferentes regulamentações em virtude de seus produtos. Abaixo, descreve-se a organização da empresa perante legislação, sendo, fabricação de rações para aves e bovinos, aves de recria direcionadas para produção de ovos férteis, aves para produção de ovos férteis e o setor de Incubação de ovos férteis para produção de pintos de um dia.

Fábrica de Rações:

No estado de Santa Catarina, as atividades potencialmente poluidoras ou que geram degradação ambiental, estão estabelecidos pelas resoluções do CONSEMA (Conselho Estadual do Meio Ambiente), 01/2006 e 13/2012. A FATMA por sua vez dispõe de instruções normativas (IN)⁷, para regulamentação e padronização dos licenciamentos das diversas áreas contidas na resolução. Para o Licenciamento Ambiental da **atividade industrial** (aonde se enquadram as Fábricas de Rações), devem-se seguir os critérios estabelecidos pela IN 04, sendo;

- a) Programa de gestão de resíduos sólidos, de acordo com a lei 12.305/2010;
- b) Programa de educação ambiental junto aos colaboradores;
- c) Programa de minimização de geração de ruídos, de acordo com a resolução CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente, 001/1990;
- d) Programa de gestão de efluentes atmosféricos, de acordo com a resolução CONAMA, 436/2011;
- e) Demais dispositivos de controle ambiental:
 - a) Bacia de contenção para depósito de óleo vegetal;

⁷ IN – Instruções Normativas são parâmetros necessários para obtenção de licenças dentro de um conjunto de regras, estabelecidos por um órgão licenciador e fiscalizador.

- b) Todos os produtos químicos são armazenados em locais dotados de sistema de contenção contra vazamentos, além de piso impermeável;
- c) Efluentes sanitários são destinados a sistema individual de tratamento composto por fossa séptica, filtro anaeróbio e sumidouro, conforme NBR - Norma Brasileira Regulamentadora 13969/97.

Granjas de Recria e Produção:

Seguindo os preceitos da resolução 01/2006 do CONSEMA, para a atividade de criação de animais confinados de pequeno porte (avicultura), é obrigatório o licenciamento ambiental estando enquadrada na instrução normativa (IN 28), estabelecendo que os dispositivos de controle ambiental sejam focados nos resíduos sólidos, sendo:

- a) Aves mortas e ovos inutilizados: Serão destinados a compostagem em composteira⁸ específica de acordo com a tecnologia desenvolvida pela EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). O material resultante após completa decomposição das aves mortas é direcionado para utilização de adubo orgânico incorporado ao solo.
- b) Cama de aviário: É composta por cepilho de madeira denominado maravalha, juntamente com as fezes das aves, transformam-se em composto orgânico, e a correta destinação deste material, se faz pela retirada e amontoamento cobrindo este composto com lona preta para o processo de fermentação tornando os nutrientes disponíveis ao solo. A utilização da cama de aviário diretamente ao solo sem sofrer o processo de fermentação não disponibiliza os nutrientes por um período mínimo de seis meses, onde com o procedimento correto este estará disponível a planta em 90 dias.

⁸ Estrutura construída em alvenaria para depósito de animais mortos.

Incubatório:

A empresa Gallus Avícola Ltda, possui Incubatório de pintos de um dia direcionado para produção de aves (frango de corte) para processamento industrial. Para manter a legalidade dentro das normativas, o Incubatório não integra a listagem de atividades consideradas potencialmente causadoras de degradação ambiental, devido a sua área útil não exceder a 750 m², parâmetro estabelecido pela resolução 01/2006 do CONSEMA, sendo necessário somente o cadastramento da atividade junto a FATMA, onde esta gera apenas uma declaração de conformidade perante o órgão. Quando ultrapassar os parâmetros, automaticamente aderem a Instrução Normativa - IN 04 – Atividades industriais.

3.2 Organização dos Colaboradores (Meios e Estruturas)

Segundo Antonio Menegheti (2013, p. 141-142):

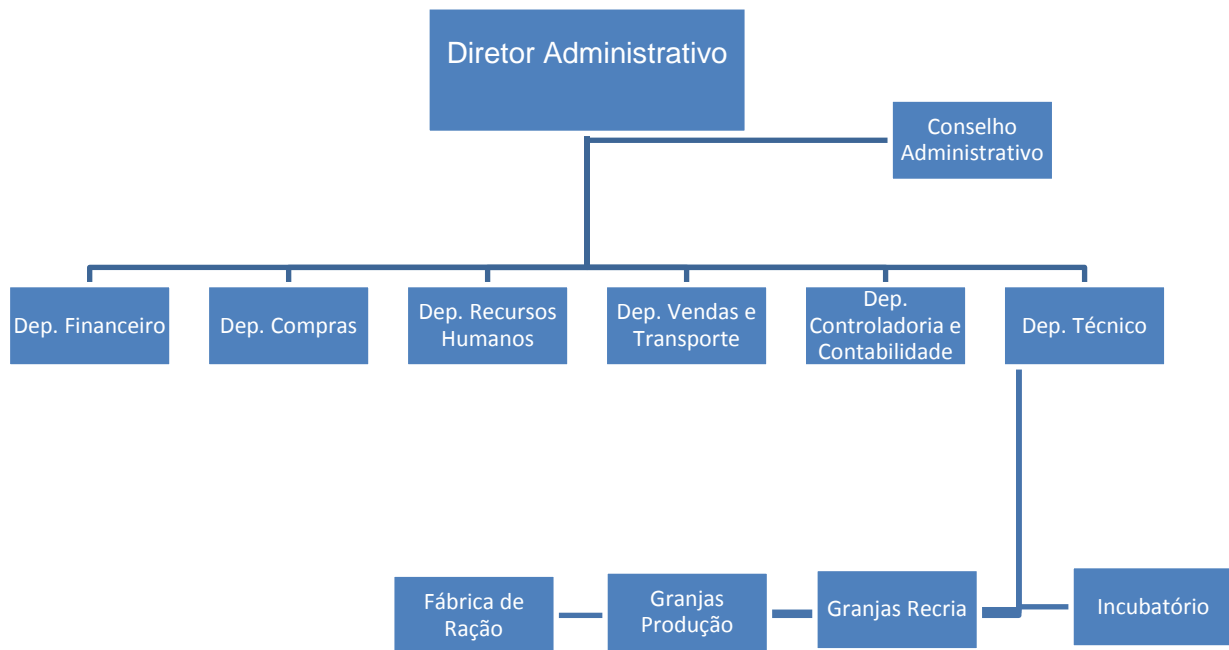
É necessário ter, formalizar, concretizar, harmonizar. É preciso saber configurar um corpo orgânico a partir dos vários setores e componentes da empresa que permitam a obtenção do escopo. É determinante possuir colaboradores e meios sincronicamente organizados. Para ter colaboradores válidos o critério não deve ser salários, mas o saber dar funcionalidade a inteligência responsável dos mesmos, naturalmente aqueles que têm vontade e que são capazes. Os outros devem ser demitidos, ou mantidos a margem, caso sindicatos ou situações contratuais não consintam o afastamento. É preferível pagar o salário ao vazio a colocar aquele sujeito trabalhando no centro da empresa, porque pode impedir a passagens que valem muito dinheiro. Deve-se saber, portanto, atuar uma gestão econômica inteligente de tudo o que é inerente a instrumentação da empresa

Segundo Shariq, 1997; Shinyashiki; Trevizan; Mendes, 2003 (apud MENEGHETTI, 2015, p.182):

As teorias da gestão do conhecimento crescem na medida em que é cada vez mais difícil tornar clara as razões pelas quais uma organização alcança resultados extraordinários, superando a eficácia de outras. Essa dificuldade é associada à intangibilidade dos recursos que lhe conferem vantagem competitiva; esses recursos advêm da criação de conhecimento pela organização. O conhecimento humano, capital intelectual e tecnológico é cada vez mais a chave estratégica do desenvolvimento e da transformação social.

No caso da empresa Gallus Avícola Ltda., nosso organograma administrativo segue uma distribuição de funções da seguinte forma:

Organograma – Gallus Avícola Ltda.



Gerentes de departamentos todos estão no mesmo nível hierárquico. Aos colaboradores é oferecido além do salário condizente com as funções, também alimentação, vestiários adequados, assistência médica e odontológica através de convênios terceirizados.

Para aqueles que queiram estudar, a empresa oferece parte do pagamento da mensalidade, entre outros oferecemos cursos e participação em palestras diversas. Internamente, temos um programa quinzenal de treinamentos executado por uma profissional da área de Recursos Humanos com formação na FOIL⁹ para todos os níveis de gerencia e subordinados imediatos.

Ao líder da Empresa, busca ensinamentos da Ontopsicologia através da Foil e de profissionais formados por esta Escola.

⁹FOIL - Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística.

3.3 O Empresário

Segundo Antonio Menegheti, (“A Psicologia Empresarial”, pág. 142 a 144),

“Todo o empresário válido é a inteligência onipresente da empresa, da qual os outros colhem os efeitos, a manifestação, o sucesso; ele é o arquétipo arquitetônico que produz o evento. E por isto ele deve ter um grande cuidado consigo mesmo. Para um líder verdadeiro, o business é um dever, não uma escolha, porque ele é mais e deve agir e produzir para igualar a própria tensão. Através do dever do business o líder alcança a felicidade. Quando se é operativo segundo o projeto ou missão ôntica e se a realiza, então se faz o pleno, o uno e a conseqüência é a beatitude, a alegria. Quando o líder não faz o core business da própria intuição, ou seja, tomam as relações, os negócios, o carro, o dinheiro, a mulher, o homem, os filhos de modo desonesto, aquelas coisas fazem agressividade dentro dele, fazem bumerangue, carma, reação de resistência, peso, inferno, ou seja, fazem o sujeito inferior, amedrontado, não o constitui tranqüilo vencedor. Durante algum tempo os negócios estejam bem, mas o sujeito esta mal dentro. Com o tempo os negócios também acabarão mal, porque a parte errada iniciada em si mesmo, cedo ou tarde começa a auto-sabotagem. Nos negócios, então, a lógica não é ganhar pouco ou muito, mas ganhar tudo cada dia segundo o possível para o próprio íntimo total. Para fazer o verdadeiro business total, é necessário seguir algumas regras ensinadas pela FOIL: estilo de vida, conhecimento do campo semântico, preparação sobre o que é psicologia negativa, atenção as relações afetivas e agressivas, coragem, iniciativa, capacidade, competência etc. O líder não pode aceitar “meme”, as regras dos falidos- o assistencialismo, o perdão, o todos temos direito. O líder sabe que se erra está fora do jogo: ou “e ou não é. É uma capacidade solitária de vencer e, por seqüência, é natural e depois aliança dimensão divina. Trabalha sempre íntegro, salvo: faz a história sem jamais ser tomado pela história. É preciso ter verdadeiramente uma sanidade, uma constante atenção de si mesmo no viver cada instante: saber estar dentro de si em cada momento, mas operando tudo aquilo que serve exatamente. Se o homem escolhe o que é seu, a vida é sua; se escolhe algo contra si mesmo, é uma conseqüência matemática. Este modelo de comportamento é operar a função a cada instante permanecendo livre dentro de si mesmo e o exercício é sempre escolher vez por vez somente o que é conforme a própria identidade”.

Perante Antonio Meneghetti (A Psicologia do Líder, pág. 252 a 252), O líder deve ser categórico, primeiro não enganar a si mesmo. Em segundo lugar, não há necessidade de enganar os outros.

No caso dos líderes da Empresa Gallus Avícola, procurou-se, ao longo da constituição da empresa, estar sempre junto a equipe, orientando e estimulando, ensinado, cobrando. Explicando ao máximo a importância de cada um no desenvolvimento do seu papel.

3.4 Relação Externa como Inteligência de Serviço

Segundo Antonio Meneghetti (2013, p. 144-145):

A relação externa implica todo o mundo de expansão, produção, exposição e de marketing, espaço, pessoas, os modos de produzir, de expor e de vender a própria mercadoria, como relacionar o produto com a própria oferta econômica, como apresentá-la no contato, no diálogo, a pergunta do outro. Significa saber configurar e homologar a própria oferta a demanda, ou até mesmo estimular uma curiosidade, uma novidade que agrada o outro. O ponto chave é saber vender o serviço. O produto é relativo, é primário o serviço que se presta aquele tipo de clientela: como se sabe servi-la? O modo de servir os clientes, reais ou futuros, deve coincidir com as suas necessidades e curiosidades. Vende-se por tanto o serviço, e o produto passa assim em segundo plano. Recomenda-se, portanto, a importância da pessoa: quem é a empresa, o empresário, o colaborador, o sócio. É a organização de serviço que faz o business: é indispensável uma organização de presença de serviço, que sozinha já cria uma simpatia. Em tudo isso há uma honestidade de mercado retroativa, pela qual o verdadeiro empresário jamais pensa em enganar o cliente. O sucesso contínuo e estável caminha sempre com quem tem a inteligência de saber servir.

Os produtos produzidos e comercializados pela Gallus (ovos férteis, pintinhos de um dia, serviços de recria de aves matrizes, produção de ovos férteis e incubação para terceiros), são produtos altamente perecíveis. Na produção de ovos férteis, deve-se considerar o tempo de estocagem anterior a incubação. Não se recomendando ultrapassar 5 a 7 dias, pois, a cada dia a mais de estoque se perde 1% da viabilidade, podendo chegar até no máximo a 10 dias de estoque. Após este período, as perdas são elevadas. O ideal seria incubar ovos entre 2 a 6 dias de produção.

Quanto às aves, também não se pode vacilar sob pena de perder todo o lote ou torná-la deficiente em sua produção. As aves necessitam comer rações de boa qualidade e nas horas certas. Água, não se imagina faltar, deve ser da mesma qualidade que o homem possa tomar. Por essa razão toda a água recebe cloração e tratamento especial. Os ovos devem ser colhidos todos os dias e em horários já

programados, são armazenados em bandejas e carrinhos nas casas de ovos até o momento de seguirem para o incubatório em caminhões especiais. Devem ser transportados em caminhões com câmaras frias para que não haja perdas. O recebimento e classificação no incubatório também são seguidos de todos os cuidados para evitar perdas.

Estes comentários servem para esclarecer que a responsabilidade de quem maneja os nossos produtos é muito grande. São realizados por pessoas treinadas e responsáveis comprometidas com o resultado da empresa.

A Gallus como produz e vende poucos tipos de produtos, também tem poucos clientes e específicos. Já temos uma previsão de venda pré-estabelecida com pelo menos 3 meses de antecedência, sendo ajustada no momento das incubações e ou produção. Por esta razão a relação com nossos clientes sempre foram muito próximos.

Nosso departamento de vendas faz uma visita por mês a todos os clientes e diariamente conversa com eles a respeito dos alojamentos. A visita do líder da empresa se faz a cada 3 meses juntamente com o responsável das vendas ou em casos de necessidade a qualquer momento. Esta relação nos traz muitos pontos de vantagens em alguns concorrentes. Sempre procuramos atender o cliente de forma cordial e rapidamente, mesmo que muitas vezes se tenha que admitir erros que não foram nossos. Como percebemos que somente vender pintinhos estava se tornando mais difícil, procuramos iniciar o processo de parceria de produção.

Havia granjas suficientes para realizar a parceria e a forma que se encontrou para crescer foi esta. Desta forma iniciou-se parceria com a Bomdio Alimentos, que mais tarde foi vendida para Aurora Alimentos e a parceria continuou com eles. Mais tarde ampliou-se a parceria com a Bonasa Alimentos de Brasília.

Hoje a empresa possui metade de sua produção em forma de parceria. Este processo também se deve a confiança das empresas na forma que a Gallus conduz seus negócios. A Gallus, mesmo nos períodos de crise, sempre procurou investir em melhorias das granjas e incubatório. As melhorias na avicultura são uma necessidade constante. Por exemplo, até 5 anos atrás pouco se falava em ninhos automáticos para aviários de produção de ovos. A Gallus foi uma das primeiras empresas de porte médio a iniciar este processo no Brasil. Hoje a Gallus e seus integrados já possuem mais de 80% das granjas com a inovação. A preocupação com inovação sempre foi uma visão da empresa. Diante esta evolução, e

procurando atender um mercado cada vez mais exigente, partiu-se para a aplicação constante de algumas técnicas de aprimoramento de pessoal agregando valor ao produto final, sendo:

- a) Treinamentos aos colaboradores e parceiros diretos e indiretos e integrados;
- b) Incentivo financeiro para funcionários na obtenção de estudos, em graduação, pós-graduação, cursos específicos e etc;
- c) Implantação do curso “Coaching” ¹⁰ para os Líderes e ensinamentos obtidos na FOIL.
- d) Participação dos técnicos em feiras e convenções com intenção de adquirir e atualizar conhecimento.

3.5 Psicologia de Mercado

Segundo Antonio Menegheti (2013, p. 145-146):

O mundo globalizado de hoje, nos coloca em contato com povos de várias nacionalidades com os mais variados costumes e crenças religiosas. O empresário que quer vender precisa rapidamente se informar sobre a psicologia tradicional e étnica do cliente. Todas as culturas têm seus odores, os seus perfumes, os seus modos de contato. Para se relacionar de modo mais perfeito, é necessário estudar o aspecto psicológico. Quando se fala de uma empresa, é preciso ver com qual povo se está estabelecendo relação. O modo de gerir a relação de um país é diferente do comportamento econômico que se pode ter com outro. É necessário tratar cada homem conforme a sua psicologia étnica: então se abre a confiança. O mercado é psicologia autêntica.

Na experiência cotidiana é possível observar que há uma forma diferente de conduzir cada cliente. Mas, para nenhum deles deve-se mentir ou tentar enganar. Adquirir a confiança do cliente é coisa que leva tempo e muita calma, mas é de suma importância.

¹⁰ Coaching – Treinamento e capacitação de líderes.

4. PROCESSO DE DECISÃO DE VENDA DA EMPRESA OU PARTE DELA

4.1 Continuar com a Empresa

Observando os resultados econômicos nos dois últimos anos da empresa, nota-se que poderíamos continuar com a empresa, pois em 2014 obtivemos um lucro acima do esperado, já em 2015 não tivemos nem lucro e nem prejuízo. Um forte motivo que nos levou a desconsiderar a possibilidade de continuar com a empresa era a especulação a respeito do aumento exorbitante no preço do milho e farelo de soja nos próximos anos.

4.1.1 Perspectiva do Negócio

Embora a avicultura brasileira esteja com um crescimento ascendente. Dados segundo o MAPA¹¹ (encontrados na página da internet <http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/aves>) mostram que a taxa de crescimento da produção de carne de frango deve alcançar 4,22% anualmente. Nas exportações, com expansão prevista em 5,2% ao ano, o Brasil deverá continuar na liderança mundial. Mas, Santa Catarina não vem acompanhando este crescimento bem como a empresa Gallus Avícola Ltda.

4.1.2. Problemas e Possibilidades

O principal problema é a falta de matéria-prima (milho e soja) para a fabricação das rações, pois o estado não é auto-suficiente na produção e por isso tem que importar de outros estados, encarecendo muito o custo das rações e consequentemente aumentando o preço do produto final – carne de frango.

Outro grande problema, esta sendo a incorporação de médias empresas por grandes complexos empresariais, as quais estão produzindo os seus próprios ovos e pintos de um dia, deixando de comprar de empresas como a Gallus Avícola Ltda. Esta pratica é muito danosa para uma empresa que comercializa produtos perecíveis como o ovo e o pintinho. Uma possibilidade que foi colocada a prova, era

¹¹ MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

a parceria com outras empresas (clientes), mas, obtivemos resultados desanimadores.

4.2 Vender toda a Empresa

Como já foram mencionadas acima, as dificuldades enfrentadas pelas empresas produtoras e processadoras de pintinhos e frangos de corte no estado de Santa Catarina, vender a empresa inteira na atual circunstância não alcançaria um preço justo.

4.2.1 Perspectivas de Negócio

Como não havia possibilidade de vender a empresa como um todo, também não havia uma perspectiva de negócio nesta situação.

4.2.2 Problemas e Possibilidades

Da mesma forma como no item anterior, como não havia possibilidade de vender a empresa como um todo, também não havia um problema nesta situação.

4.3 Vender parte da Empresa

Esta foi à alternativa mais viável diante da situação imposta.

4.3.1 Perspectivas do Negócio

Como a empresa Gallus Avícola Ltda já era fornecedora da empresa americana Tyson Foods do Brasil e que a mesma fora vendida para a JBS Foods, conseguimos posteriormente uma parceria na produção de ovos férteis e pintos de um dia para a referida JBS Foods, o que, conseqüentemente nos propiciou mostrar um excelente trabalho que culminou na proposta de venda de parte da empresa.

4.3.2 Problemas e Possibilidades

Um dos problemas enfrentado na decisão de venda de parte do imobilizado da empresa, foi às exigências nas adequações dos processos. Já sobre as possibilidades, eram boas desde que a Gallus Avícola Ltda. vende-se somente o incubatório (com todo o quadro de funcionários) e as matrizes que estavam alojadas, tanto na recria quanto na produção. Desta forma a Gallus passou também os integrados produtores (os quais mantínhamos compromisso de continuidade) para a empresa compradora e seus técnicos de campo.

4.4 Por que foi tomada a decisão de vender parte da empresa e como se chegou nesta decisão? Qual o papel da consultoria Ontopsicológica neste processo? Qual o papel do MBA neste processo?

Foi uma decisão negociada entre as partes. A Gallus optou por vender o incubatório e as matrizes para fazer caixa e sanar algumas dívidas que eram pequenas. Ainda, sair do compromisso com os integrados que haviam construído suas unidades produtoras com financiamentos bancários. Portanto, manter o ganho deles e a empregabilidade de todos os funcionários que quisessem permanecer na atividade. Esta decisão foi tomada com base aos resultados que a empresa vinha alcançando nos últimos anos somado as más notícias do panorama político e econômico do Brasil.

O papel da consultoria Ontopsicológica foi direcionado ao desenvolvimento da inteligência criativa do líder da empresa. Todo o processo empresarial inicia a partir de uma unidade base: o Homem. Gerir os homens implica no conhecimento do ser humano e de como ele interage. Trata-se então, de conhecer a natureza humana.

O papel do MBA neste processo foi despertar a intuição do Líder da empresa para enxergar em tempo hábil as possíveis dificuldades econômicas e comerciais que a avicultura brasileira e catarinense enfrentaria em função do rumo que a economia vinha tomando no Brasil.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se neste trabalho que o resultado da decisão de vender parte da empresa diante do quadro apresentado, foi uma decisão possível e acertada porque o autor teve o aprendizado da ontopsicologia. Sem este conhecimento, o autor não teria a possibilidade de enxergar com nitidez o quadro de dificuldades que a empresa iria passar, frente aos problemas que a economia brasileira vem sofrendo. Embora que o agronegócio seja ainda o principal pilar de sustentação das exportações do Brasil, a perspectiva demonstra que o resultado do setor de carnes vem passando por um período de encolhimento momentâneo, com fechamento de várias plantas frigoríficas. A decisão assertiva da venda de parte da empresa resultou na transferência dos colaboradores e integrados parceiros a JBS Foods, mantendo o emprego e renda das pessoas, não contribuindo para um futuro problema social causado pelo desemprego e o êxodo rural. Ainda, pudemos sanar pequenas dívidas e investir o capital adquirido em outras áreas, diversificando a produção e a receita. Com relação aos clientes, tivemos a preocupação de diminuir a venda de forma organizada, dando tempo suficiente para eles buscarem outros fornecedores.

REFERÊNCIAS

ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal. **Perspectivas do Setor**, 2015.

ALBINO, L. F. T.; TAVERNARI, F. C. **Produção e manejo de frangos de corte**. Viçosa, MG: Editora UFV, 2010.

ANDRIGUETTO, J. M. **Nutrição animal: alimentação animal**. 3. ed. São Paulo, SP: Nobel, 1983. v 2.

MENDES, A. A. **Panorama da Avicultura Nacional e perspectivas do setor**. ABPA, Brasília, 2014.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. 2. ed. São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2008.

MENEGHETTI, Antonio; BERNABEI, Pamela; GABRIELE, Marco; PIERONI, Fausto; BERNARDO, Carla di; BERNACCHI, Piero; DANDER, Brunhilde (orgs.), **Psicologia Managerial**. 3.^a Ed. FOIL, São Paulo, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Ontopsicologia – Ciência Interdisciplinar**. Volume 1, Recanto Maestro – RS, 2015.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4.^a Ed. Recanto Maestro – RS, Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

VIDOR, Alécio. **Fenomenologia e Ontopsicologia**. Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.