

O Desafio do Crescimento e da Competitividade: O Caso de um Frigorífico de Pequeno Porte*

Marco Antonio Silva de Castro**

Professor Associado I da Fatec Ourinhos
Responsável pelo NEGEA

Versão Preliminar – Fev. 2013

Estudo de Caso Para Fins Didáticos

*O nome da empresa e de seu diretor-proprietário foram mudados e as demais informações da organização foram ligeiramente modificadas a fim de preservá-la.

** Este estudo de caso contou com a colaboração da zootecnista Profa. Dr.^a Gilmara Bruschi Santos.

Área:

Administração ► estratégia

Setor Empresarial Abordado:

Agronegócios ► agroindústria ► frigoríficos ► carne bovina

Empresa Foco:

Beef Bom (nome fictício)

Principais Tópicos Teóricos Abordados:

- Competitividade
- Estratégias de Crescimento
- Agregação de valor

Resumo

O caso apresentado situa-se na cadeia de carne bovina e descreve as circunstâncias de um frigorífico de pequeno porte em busca do crescimento em meio a um setor em mudança e com diversas ameaças. O frigorífico Beef Bom (nome fictício) tem planos para construir uma nova planta industrial e triplicar o abate diário de animais, mas depara-se com as incertezas do setor e dúvidas sobre como crescer mantendo a sua competitividade.

Palavras-chave: Expansão. Concorrência. Estratégias. Cadeia de Carne bovina.

Introdução

São 6 horas da manhã e começa o abate de bovinos no abatedouro Beef Bom, um pequeno frigorífico no interior de São Paulo. Aristeu Moniz, diretor-proprietário do abatedouro, como sempre já está em seu

escritório para um novo dia de trabalho e estuda os relatórios gerenciais. Apesar de seu otimismo contagiante, ele tem preocupações de sobra com o seu negócio. Há um conjunto de complexidades que dificultam a gestão de empresas no setor de frigoríficos no país.

Na semana anterior, o Sr. Moniz fez uma apresentação em uma universidade próxima sobre os desafios do setor de carne bovina como um todo e as suas perspectivas. A apresentação impressionou os presentes justamente pelas significativas mudanças por que o setor passa e pelas ameaças que as empresas da área enfrentam.

As margens de lucro são cada vez menores, a concorrência de grandes frigoríficos como Marfrig, JBS e Minerva é acirrada, os impostos sufocam o setor, as questões ambientais ameaçam a área de produção e os custos logísticos, tanto de suprimento quanto de distribuição, são consideráveis. O empresário coça a cabeça e esfrega o rosto com as duas mãos. Ele abre um plano de negócios que desenvolveu para a abertura de uma nova planta de abate. Seu objetivo é triplicar o número de animais abatidos diariamente. Para isso ele deverá devolver as instalações atuais, que são arrendadas, e construir uma nova planta mais moderna, não muito longe dali. Assim ele espera aumentar a sua competitividade e encarar o desafio do crescimento. Mas o setor de carne é complexo e está em mutação. Sobreviver e prosperar exige competências e estratégias diversas que o Sr. Moniz não tem certeza se possui. As questões que pairam sobre sua cabeça todos os dias são as seguintes: ***como crescer de maneira segura e lucrativa em um ramo caracterizado por tantas mudanças e ameaças como o setor frigorífico? Será o investimento em uma nova planta industrial a melhor estratégia disponível no momento?***

O Brasil, o Agronegócio e o Mercado Mundial de Carne Bovina

Do PIB brasileiro de 2010, o agronegócio representou 22,3%, ou 467 bilhões de dólares. Gerou ainda exportações em 2011 num total de 94,6 bilhões de dólares, ou 36,9% do valor exportado. Em 2007, o setor do agronegócio como um todo foi responsável por 37% dos empregos. Dentre os 4 macrosssegmentos do agronegócio, a agropecuária representou 26,5% desses empregos.

O Brasil possuía em 2011 cerca de 208 milhões de cabeças de bovinos, o que representava o segundo maior rebanho do planeta. O abate de bovinos chegou a 28,8 milhões de cabeças em 2011, sendo que 83,5% foram destinados para o mercado interno e 16,5% foram exportados para cerca de 180 países. As exportações de carne bovina movimentam cerca de US\$ 5 bilhões por ano, o que faz do Brasil o maior exportador do mundo. Outros grandes exportadores são a Índia, a Austrália e os Estados Unidos.

O Brasil, que produziu cerca de 5 milhões de toneladas de carne bovina em 1990, praticamente dobrou esse volume, chegando a quase 10 milhões de toneladas em 2011. Espera-se para os 10 anos seguintes um crescimento médio anual da produção de carne bovina da ordem de 2,1%.

Já a produção mundial de carne bovina, segundo projeções, deve ficar estável em 2012 em relação a 2011, atingindo um pouco menos de 70 milhões de toneladas, atrás da produção de carne suína e de frango, respectivamente as duas primeiras em termos de produção e consumo no mundo.

A Cadeia de Carne Bovina

Fazem parte da cadeia de carne bovina os produtores de insumos, as fazendas de gado de corte, os frigoríficos e o setor de comercialização e distribuição. A figura 1 ilustra esses diversos segmentos ou setores da cadeia.

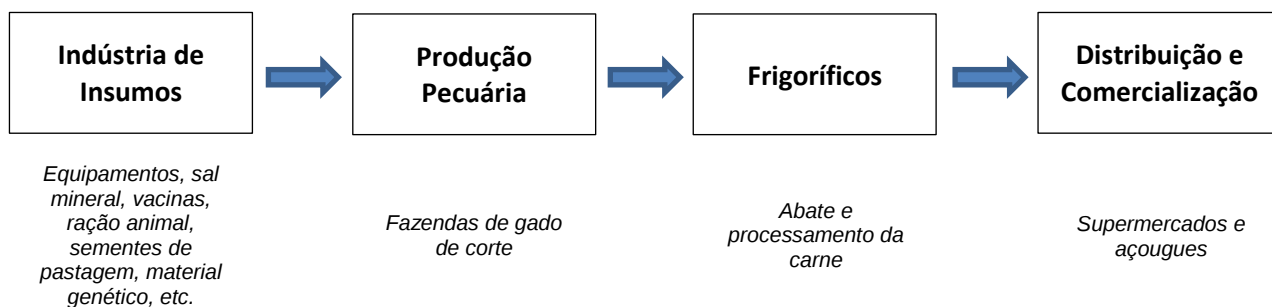


Figura 1 – Segmentos da Cadeia de Carne Bovina
Fonte: Elaborado pelo autor

O setor de carne bovina como um todo passa por inúmeras mudanças em toda a sua cadeia produtiva. A tecnologia e a inovação se revelam, por exemplo, no segmento da produção pecuária por meio de diversas dimensões: novas técnicas de produção e manejo, melhoramento genético, nutrição animal, certificações, sementes de pastagens, rastreabilidade, entre outros.

O setor de frigoríficos no país, por sua vez, tende à concentração empresarial, com a criação de grandes multinacionais brasileiras agressivas e com instalações avançadas, que buscam alta eficiência produtiva, agregação de valor, criação de marcas fortes e mercados externos para seus produtos. Marfrig, JBS e Minerva Foods são exemplos de grupos empresariais do setor que estão se tornando multinacionais brasileiras, com plantas em vários países, após diversas aquisições de empresas, inclusive fora do país. Alguns desses grandes grupos frigoríficos, de maneira geral, podem contar com o auxílio e boa vontade do governo, principalmente em questão de empréstimos e financiamentos do BNDES para as suas aquisições. Essa concentração da indústria frigorífica no Brasil leva a ganhos de escalas de produção, que podem trazer aumento da competitividade aos grandes grupos. Por outro lado, surge o aspecto negativo referente ao aumento do poder de mercado dessas grandes empresas, visto que a estrutura da indústria poder ser considerada um oligopsônio. Afinal, a concentração do setor levou à redução do número de estabelecimentos frigoríficos que, por sua vez, compram o gado de um grande número de pecuaristas. Vale ressaltar ainda outro dado: os frigoríficos brasileiros atuam com um alto grau de ociosidade média, ou seja, as suas plantas de maneira geral estão longe de aproveitarem toda a sua capacidade.

Os frigoríficos tem concorrência não só no mercado consumidor, disputando clientes com outros frigoríficos, mas também no mercado de matéria-prima, disputando a compra do boi com os demais frigoríficos de sua região.

A carne é o produto principal de um abatedouro. Mas o abate de bovinos gera vários subprodutos, tais como couro, sebo, vísceras e ossos. Cada subproduto tem uma destinação específica, podendo virar farinha para ração animal ou colágeno, por exemplo. Os inúmeros subprodutos originados do abate bovino são aproveitados pela indústria alimentícia, calçadista, agropecuária e outras mais.

A figura 2 mostra, de forma geral, as etapas do processo produtivo de um frigorífico, do abate até as partes resultantes. A operação caracteriza-se pela desfragmentação, ou seja, o boi é desmembrado em suas partes até gerar os produtos e subprodutos que serão então comercializados.

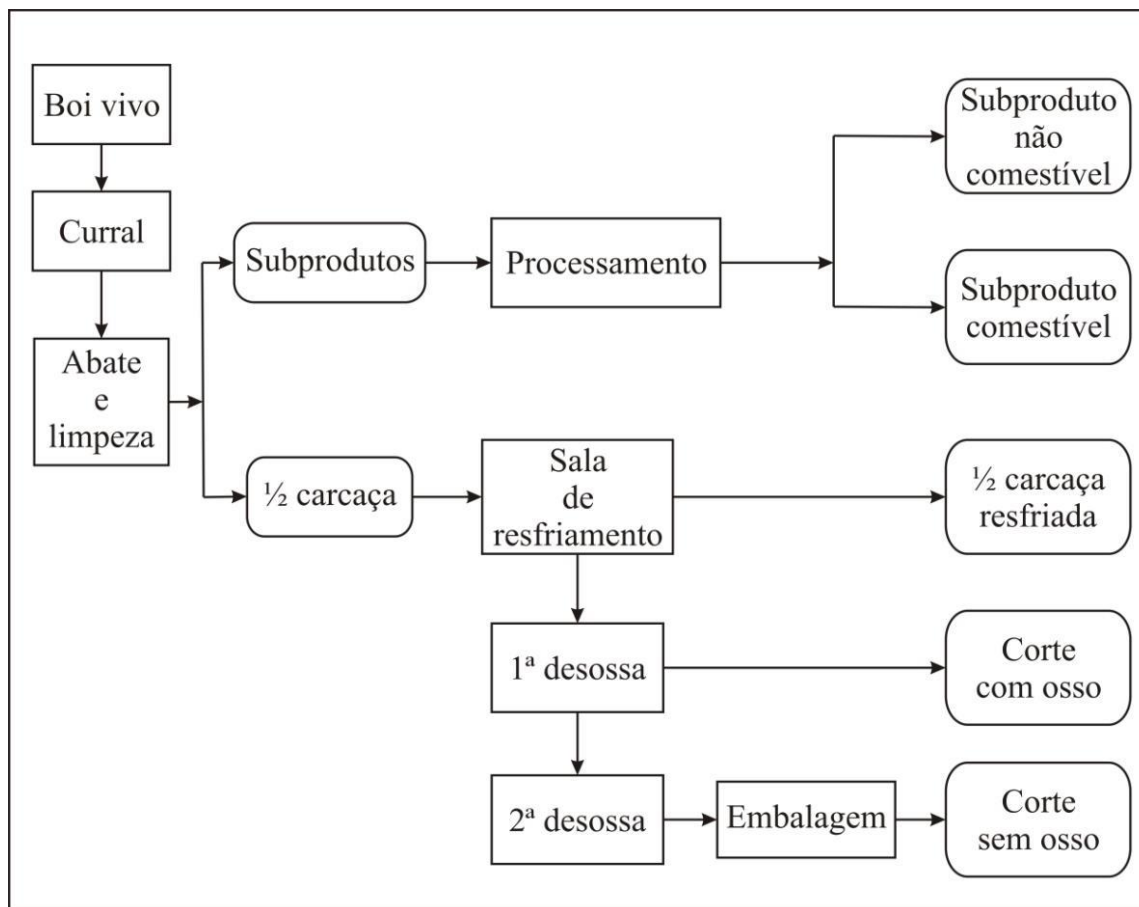


Figura 2 – Etapas Gerais do Processo de Produção de Carne Bovina em um Frigorífico
Fonte: De Zen (2005) apud Zucchi (2010, p. 38)

No mundo, o consumo per capita de carnes em geral se situou perto dos 42,5 quilos em 2011. É bom ressaltar que nos países industrializados as pessoas tendem a comer mais carnes. Assim, enquanto nos países em desenvolvimento o consumo per capita gira em torno de 32,5 quilos, a população dos países industrializados consome em torno de 79 quilos.

No setor de distribuição e comercialização, por seu turno, as grandes redes de supermercados, como Pão de Açúcar, Wal-Mart e Carrefour aumentam seu poder de barganha e pressionam as margens de lucro, o *food service* emerge como um forte segmento e multiplicam-se as butiques de carne com oferta de produtos *gourmet*.

O bem-estar animal é outra tendência do setor e pesquisas indicam que consumidores poderiam se dispor a pagar mais por este atributo da carne bovina. Questões ambientais e sanitárias também recebem cada vez mais atenção dos consumidores e exigem respostas e ações adequadas de toda a cadeia produtiva.

De modo geral, o segmento de pecuária de corte no Brasil conta com duas características marcantes. Ela é diversificada no sentido de existir diversos sistemas de criação. Ao mesmo tempo, ela não é coordenada como as cadeias de aves e de suínos. Estes últimos setores, devido à sua coordenação ao longo dos elos

de sua cadeia, conquistou alta produtividade e a redução de custos generalizada. Essa coordenação foi um dos fatores que ajudaram a elevar a competitividade para o setor brasileiro de suínos e aves.

Por outro lado, a pecuária brasileira conta com vantagens competitivas que proporcionam baixo custo, como mão-de-obra barata, terras também relativamente baratas e fontes abundantes de alimentação animal. A maior parte do rebanho, cerca de 80%, é de raças zebuínas, principalmente Nelore, caracterizada pela rusticidade e adaptação ao clima do país.

A carne bovina faz parte da dieta do brasileiro e conquistou o seu paladar. Em 2011 no Brasil o consumo per capita especificamente de carne bovina foi de 37,5 quilos. Mas é importante ressaltar que esses números podem esconder uma séria distorção. Pessoas de maior poder aquisitivo consomem muito mais carne bovina do que a população de baixa renda, que acaba optando pelas aves. E se o preço da carne bovina aumenta muito em relação ao de outras carnes, o consumidor a troca por outro tipo. Da mesma forma, o aumento dos preços das carnes em geral pode fazer o consumidor preferir produtos de origem vegetal em seu lugar, ainda que momentaneamente.

Entre os fatores que podem encarecer o preço da carne bovina ao consumidor está o do custo de produção pecuária que, no caso de animais confinados, é fortemente influenciado pelo preço da ração animal. O segundo semestre de 2012, por exemplo, contou com um aumento no custo das rações devido a problemas climáticos que afetaram a produção de milho e soja (componentes da ração) nos Estados Unidos.

Práticas de Gestão da Qualidade e Treinamento dos Recursos Humanos

Enquanto na produção pecuária é exigida uma estrita observação no que diz respeito ao manejo sanitário, como a utilização de vacinas ou o controle da alimentação animal, na agroindústria os frigoríficos empregam diversos programas de qualidade. A JBS, autodenominada “a maior empresa em processamento de proteína animal do mundo”, por exemplo, afirma colocar em prática, além de seu próprio Programa de Qualidade Total Friboi (TQF), os seguintes itens:

- Procedimento Padrão de Higiene Operacional (PPHO)
- Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point)
- Treinamento de Pessoal (GMP – Good Manufacture Practice, ou Boas Práticas de Manufatura)

Existe uma forte e irreversível tendência a promover a qualificação da mão-de-obra no setor frigorífico por meio não só de técnicas de qualidade em geral, que envolvam melhores controles sanitários e ambientais, mas também com relação às técnicas de gerenciamento, como controle de custos, logística e planejamento e controle da produção. A competitividade da cadeia de produção de carne bovina como um todo depende dessa maior qualificação dos recursos humanos envolvidos.

O Mercado de Carnes de Qualidade

Ao longo do tempo, os mercados se sofisticam e os clientes passam a ter desejos, preferências e comportamentos diferentes. Muitas vezes, são as empresas que se adiantam ou aceleram as mudanças por meio da oferta de produtos diferenciados e com maior valor agregado. O mercado de carne bovina não tem sido diferente. Grandes grupos, como o JBS, contam com uma grande variedade de marcas de cortes nobre in natura e industrializadas. Entre suas marcas, estão a Maturatta, Friboi, Organic Beef e Swift. O grupo Marfrig, outro grande *player* do mercado, conta com marcas como Bassi Gourmet, Palatate e Seara.

É certo, entretanto, que a qualidade da carne bovina começa ainda na fazenda de gado de corte. O processo de produção de carne de qualidade demanda tempo, dinheiro, tecnologia e muito esforço para se chegar a uma carne macia, suculenta, saborosa e com boa aparência.

Caracterização da Empresa

O Beef Bom é classificado como frigorífico de pequeno porte e abate cerca de 100 bovinos e 50 suínos diariamente. Consiste em uma única planta industrial, situada numa pequena cidade do interior de São Paulo, a cerca de 600 km da capital. A empresa conta com aproximadamente 60 funcionários e está sob a direção do Sr. Moniz e família há pouco mais de 20 anos. Apesar de o Sr. Moniz ser o principal gestor, outro irmão também o auxilia nos negócios. As instalações são arrendadas e contam com problemas como *layout* inadequado e equipamentos pouco modernos. A eficiência do processo produtivo deixa um pouco a desejar. O frigorífico é intensivo em mão-de-obra, e certas operações não são passíveis de serem mecanizadas, pelo menos até o momento. A empresa sofre com a alta rotatividade de pessoal e alto custo de treinamento de funcionários da área produtiva. A mão-de-obra do setor também envolve altos custos. O ambiente de trabalho tem grau médio de insalubridade e demora-se a treinar um novo funcionário. Acidentes de trabalho também são comuns no setor de frigoríficos como um todo, já que o trabalho geralmente envolve movimentos repetitivos, instrumentos cortantes, jornadas longas e exposição ao frio.

Logo após o início de suas atividades o frigorífico passou a contar com o SISP, Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal do Estado de São Paulo, já que o Beef Bom atende clientes do próprio município e de outros dentro do Estado de São Paulo.

Os animais são comprados de fazendas situadas num raio de cerca de 200 km e o transporte é terceirizado, sendo o frigorífico quem banca o seu custo. A empresa possui compradores próprios que desenvolvem relacionamentos com os pecuaristas e planejam a compra de suínos e do boi gordo ao longo do ano. Cerca de 30% dos bovinos abatidos, porém, vem de criação própria de 2 fazendas da família do Sr. Moniz.

Os principais fornecedores do Beef Bom são, portanto, além das fazendas de gado, próprias e de terceiros, os fabricantes de papelão e plástico para embalagem e as empresas fornecedoras de máquinas e equipamentos para frigoríficos. O Beef Bom não possui outros depósitos fora de sua planta frigorífica.

A entrega do produto final é feita por 4 caminhões frigoríficos refrigerados próprios para clientes de 25 cidades num raio de até 100 km. Seus clientes consistem em açougues e supermercados de pequeno e médio porte. O custo de distribuição é alto, principalmente por se tratar de produto perecível e que precisa ser conservado nos caminhões a baixas temperaturas.

O Sr. Moniz reclama ainda do alto custo das embalagens primárias e secundárias, que são depois rapidamente descartadas pelo varejo para a venda ao consumidor final. A inadimplência dos clientes é um fator de preocupação, ainda que não seja alarmante. O abate clandestino, por sua vez, apesar de estar em declínio devido ao aumento da fiscalização, ainda é uma ameaça, principalmente nas pequenas cidades.

Os subprodutos do abate bovino são vendidos a outras indústrias sem nenhuma forma de processamento e o Beef Bom não pensa, em princípio, em processá-los. Da mesma forma, o interesse da organização é no mercado interno, já que a exportação demandaria um negócio totalmente diferente do atual. Fazer negócios com o mercado externo exigiria programas de qualidade mais sofisticados, certificações e outros aspectos burocráticos.

A natureza de muitos aspectos da gestão do Beef Bom pode ser caracterizada como informal e flexível. O próprio Sr. Moniz acaba atuando nas diversas áreas funcionais da empresa sempre que necessário. Isso acaba trazendo uma maior proximidade com o dia-a-dia de todas as áreas da empresa e facilita a sua gestão. Para facilitar essa proximidade, os principais funcionários administrativos trabalham em uma sala logo ao lado do escritório do Sr. Moniz.

O mercado de carne bovina é, segundo o Sr. Moniz, “superofertado”. A empresa enfrenta diversos grandes frigoríficos que oferecem preços mais baixos ao varejo. Para se manter competitivo, o Beef Bom aposta no atendimento mais personalizado de seus vendedores. As entregas são rápidas, garantidas 3 vezes por semana e de modo pontual. Com a garantia do atendimento regular, os varejistas clientes não precisam

estocar o produto. Segundo o Sr. Moniz, esses diferenciais ajudam na conquista e na manutenção dos clientes, já que, segundo ele, os grandes concorrentes estão mais preocupados com grandes volumes de venda, negligenciando muitas vezes o atendimento e o relacionamento com o cliente. Nas palavras do Sr. Moniz, o atendimento dos grandes frigoríficos ao pequeno e médio varejo é muito “engessado”.

O diretor-proprietário do frigorífico Beef Bom julga adequadas as margens de lucro atuais de sua empresa, mas teme mudanças, principalmente por parte do governo, por meio de legislação na área tributária e ambiental. Indefinições tributárias diversas em relação ao ICMS entre os Estados e ao FUNRURAL, por exemplo, causam nervosismo e preocupação ao gestor. Quanto à questão ambiental, o alto custo de licenciamento e das renovações, bem como com o tratamento de resíduos, são outros fatores que ajudam a tirar o foco do mercado e o sono do empresário. A ocorrência de alterações significativas poderia interferir ainda mais no custo de operação e nas margens de lucro da empresa. Apesar desses problemas e ameaças, o Sr. Moniz mantém o otimismo e pretende seguir em frente com seus planos de construir uma nova planta industrial.

Decisões a Serem Tomadas: Estratégias de Crescimento

Triplmando a produção de bovinos abatidos diariamente, o Beef Bom teria que abrir novos pontos de venda, já que vender mais para os clientes já existentes provavelmente não será suficiente. Poderia ainda lançar novos produtos para os seus mercados já existentes, como cortes temperados, fracionados, enlatados ou cortes especiais, entre outras alternativas. Outra opção de crescimento seria a entrada em novos mercados, como o *food service*, constituído por empresas que oferecem alimentação fora do lar, como hotéis, restaurantes, lanchonetes e mesmo empresas de *catering*, hospitais, presídios e restaurantes industriais. Mas há também o setor de segunda transformação, ou seja, outras indústrias que comprem a carne como matéria-prima para transformarem em outro produto derivado. Como se vê, as opções são várias e o Beef Bom tem que tomar suas decisões para poder crescer e manter a sua competitividade. Cada opção possui suas vantagens e desvantagens, riscos e dificuldades. E agora, o que você faria se fosse o diretor-proprietário do Beef Bom?

Questões Principais do Caso

- A. *Qual estratégia de crescimento intensivo da Matriz de Ansoff (penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação) você sugeriria para o Beef Bom e por quê? Relacione as potenciais vantagens, desvantagens, riscos e dificuldades dessa estratégia. Explique ainda como o Beef Bom poderia implementar a estratégia sugerida. Seja específico.*
- B. *Você considera o investimento em uma nova planta industrial a melhor estratégia disponível neste momento para o frigorífico Beef Bom? Que estratégias alternativas você sugeriria e por quê?*

Questões de Aplicação Prática

Você é o Gerente...

ADMINISTRAÇÃO GERAL

1. Forneça ao menos 2 exemplos de eficiência e 2 de eficácia para as operações de um frigorífico. Seja específico.
2. Relacione os possíveis recursos organizacionais utilizados por um frigorífico.
3. Quais são os agentes ou elementos do microambiente de um frigorífico? Seja específico e tente fornecer exemplos práticos da sua região.
4. Qual a função de um departamento ou área de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) em um frigorífico? Forneça exemplos práticos específicos de como o P&D poderia ajudar na competitividade de uma empresa desse setor.
5. Qual o papel de um líder em uma empresa como o frigorífico Beef Bom? Forneça exemplos práticos.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

6. De acordo com o texto do caso, quais ameaças e oportunidades podem ser identificadas no ambiente organizacional do Beef Bom? Que estratégias você sugeriria para aproveitar as oportunidades? E que estratégias você recomendaria para se defender das ameaças?
7. De acordo com o texto do caso, identifique os principais pontos fortes e pontos fracos do Beef Bom. Que estratégias você implementaria para alavancar os pontos fortes da empresa? E o que você faria para corrigir ou mitigar os pontos fracos?
8. Em sua opinião, quais são os principais fatores críticos de sucesso (FCS) para se obter uma alta competitividade no setor de frigoríficos de pequeno porte? Elenque ao menos 4 fatores em ordem de importância.
9. Na hipótese de o Beef Bom escolher a estratégia de liderança de custos no setor em que ele atua, como a empresa poderia empreender essa estratégia? Explique algumas possíveis maneiras específicas de se implementar essa estratégia, ou seja, de se conquistar a liderança de custos.
10. Analise as forças competitivas atuantes no setor de frigoríficos de pequeno porte utilizando para isso o Modelo das 5 Forças (Metodologia da Análise Industrial), de Michael Porter. Responda ainda se o setor é atrativo e justifique a sua resposta apresentando as suas razões.
11. O que é um oligopsônio? Explique o conceito e porque ele se aplica ao setor de frigoríficos. Você conhece algum outro setor da economia que se caracteriza como essa estrutura de mercado? Explique.

MARKETING

12. Que estratégias de diferenciação ou agregação de valor você sugeriria para o Beef Bom poder competir no mercado? Especifique ao menos 3 delas e discorra sobre as vantagens que elas poderiam trazer para a empresa.
13. Pesquise na internet novidades na área de carne bovina oferecidas pelos frigoríficos. Descreva quais os benefícios e o valor agregado dos produtos encontrados. Mostre como eles se diferenciam de seus concorrentes e quais os preços-prêmio cobrados em relação às suas versões básicas.

14. Entre no website do grupo frigorífico JBS e descreva a linha de produtos de carne bovina em geral. Sugira ainda ao menos 2 novas versões de produtos industrializados que poderiam proporcionar valor agregado aos consumidores.

15. Cite 3 tipos específicos de pesquisa de marketing que poderiam ser realizadas pelo Beef Bom junto aos consumidores. Quais informações poderiam ser obtidas por meio de cada pesquisa e que tipos de decisões poderiam ser tomadas a partir delas?

16. Explique o que são canais de distribuição ou de marketing. Quais canais o Beef Bom utiliza para seus produtos? Que outros canais alternativos você sugeriria à empresa para a distribuição dos produtos dela?

LOGÍSTICA & GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

17. Qual o papel e a importância da logística para o Beef Bom? Em que caso você acha que a logística poderia se tornar uma vantagem competitiva para a empresa?

18. Esboce em um desenho a cadeia de suprimentos do Beef Bom. Represente-o como um elo de uma cadeia, incluindo desde as fontes de suprimentos até os consumidores finais. Indique, por exemplo, fornecedores, frigorífico, depósitos, canais de distribuição, clientes, etc. Explique ainda os fluxos de materiais e de informações entre os elos da cadeia.

19. Em relação à questão anterior, identifique e discuta as atividades logísticas envolvidas entre os elos da cadeia.

20. Explique o que são decisões estratégicas, táticas e operacionais em logística. Cite exemplos dessas decisões para a cadeia de suprimentos do Beef Bom.

21. Quais medidas de serviço ao cliente o Beef Bom poderia criar a fim de gerenciar a qualidade de seu processo logístico?

22. O que seria um “pedido perfeito” no caso do processo logístico do frigorífico Beef Bom? Exemplifique.

23. Como a tecnologia da informação (T.I.) pode influenciar o gerenciamento da cadeia de suprimentos do Beef Bom? Como ela poderia ajudar a melhorar o nível de serviço ao cliente? Explique e exemplifique.

24. Explique como a função de armazenagem, apesar de ser uma despesa adicional do canal de suprimento ou de distribuição do Beef Bom, poderia ajudar a diminuir os custos logísticos da empresa. Forneça ainda um exemplo prático que ilustre as suas explicações.

25. Identifique algumas medidas relevantes de desempenho que o frigorífico Beef Bom poderia utilizar para gerenciar o seu processo logístico.

26. Explique o que é a unitização de carga e como ela pode se dar no Beef Bom. Cite exemplos de embalagens para agrupamento e outros equipamentos ou dispositivos que poderiam ser utilizados.

27. Explique as principais funções das embalagens tanto em marketing quanto no processo logístico. Forneça exemplos específicos aplicáveis ao Beef Bom.

28. Como você faria a previsão de demanda para o Beef Bom? Quais componentes da previsão você levaria em conta e quais tipos de técnicas de previsão você utilizaria?

29. Segundo o caso, o Beef Bom pretende construir uma nova planta industrial. Elenque alguns fatores a serem levados em consideração para o estudo de localização da nova planta.

30. Suponha que o Beef Bom deseje terceirizar alguns de seus serviços logísticos. Quais critérios você sugeriria para a empresa escolher um operador logístico terceirizado? Quais funções ou serviços esse operador poderia vir a executar para o frigorífico?

Fontes Consultadas Para a Elaboração deste Estudo de Caso

ABATE de bovinos caiu em 2011, mostra levantamento do IBGE. **Ruralbr Pecuária**. 29/03/2012. Disponível em: <<http://pecuaria.ruralbr.com.br/noticia/2012/03/abate-de-bovinos-caiu-em-2011-mostra-levantamento-do-ibge-3710214.html>>. Acesso em: 20/12/2012.

ABIEC - Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br>>. Acesso em: 19/12/2012.

ABRAFRIGO - Associação Brasileira de Frigoríficos. Disponível em: <<http://www.abrafrigo.com.br>>. Acesso em: 19/12/2012.

BEEFPOINT. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br>>. Acesso em: 19/12/2012.

BRAZILIAN BEEF. Disponível em: <<http://www.brazilianbeef.org.br>>. Acesso em: 19/12/2012.

CAVALCANTI, Miguel. **Por que devemos apostar em carne de qualidade?** Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-productiva/editorial/porque-devemos-apostar-em-carne-de-qualidade>>. Acesso em: 19/12/2012.

COWPIG. Disponível em: <<http://www.cowpig.com.br>>. Acesso em: 19/12/2012.

DE ZEN, Sérgio. **A cadeia de carne bovina no Brasil**. Disponível em: <http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2000/artigo.2004-12-07.2530561427?_sm_a_u_=iVVQm7qrHskFMkBq>. Acesso em: 19/12/2012.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em: 19/12/2012.

ESALQ - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Disponível em: <<http://www.esalq.usp.br>>. Acesso em: 19/12/2012.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE – Estatística da Produção Pecuária (Dezembro 2012)**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201203_publ_completa.pdf>. Acesso em: 19/12/2012.

JBS. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/Default.aspx>>. Acesso em: 19/12/2012.

LUCHIARI Filho, Albino. **Produção de carne bovina no Brasil. Qualidade, quantidade ou ambas?** In: II SIMBOI (Simpósio Sobre Desafios e Novas Tecnologias na Bovinocultura de Corte), 29 a 30.04.2006, Brasília-DF.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 19/12/2012.

MARFRIG. Disponível em: <<http://www.marfrig.com.br>>. Acesso em: 19/12/2012.

MINERVA FOODS. Disponível em: <http://ri.minerva.ind.br/minerva2012/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 19/12/2012.

OLIVEIRA, Sibele Vasconcelos et al. **Economia e estratégias no ramo frigorífico: um estudo de caso**. In: SOBER (Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural) 47º. Congresso. 26-30 de julho, 2009. Porto Alegre-RS. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/834.pdf>>. Acesso em: 19/12/2012.

ZUCCHI, Juliana Domingues; CAIXETA-FILHO, José Vicente. **Panorama dos principais elos da cadeia agroindustrial da carne bovina brasileira. Informações Econômicas**. São Paulo-SP, v.40, n.1, p. 18-33, jan. 2010. Disponível em: <<http://log.esalq.usp.br/home/uploadfiles/arquivo3473.pdf>>. Acesso em: 19/12/2012.

ZUCCHI, Juliana Domingues. **Modelo locacional dinâmico para a cadeia agroindustrial da carne bovina brasileira**. 2010. 201f. Tese (Doutorado em Ciências). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-02082010-170845/pt-br.php>>. Acesso em: 19/12/2012.