



COMPARATIVO DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE FRANGO DE CORTE NO PERÍODO DE 2020 E 2021: ESTUDO DE CASO EM UM FRIGORÍFICO DE FRANGO DIFERENCIADO, SITUADO EM AMPÈRE NO SUDOESTE DO PARANÁ

Jonathan da Silva Pereira Meza ¹

Luiz Alves Feitosa Filho²

RESUMO

O artigo em questão refere-se a um estudo de caso em que se foi feito um comparativo de produção e comercialização de frango de corte no período de 2020 e 2021, a empresa em questão é um frigorífico de frango diferenciado situado no Sudoeste do Paraná onde teve-se como objetivo verificar se a produção de frango no período supriu a necessidade da demanda ou não e tendo com objetivos específicos um levantamento de dados primários e secundários em relação a capacidade de produção e venda, análise de resultados e um estudo bibliográfico referente ao tema. Foram feitas pesquisa em documentos disponibilizados pela empresa e entrevista com funcionários para a coleta de informações para a apuração dos resultados pretendidos, os dados coletados foram utilizados para a criação de tabelas e gráficos, resultando na observação que a empresa estava fazendo vendas maiores do que sua capacidade de produção o que acabava provocando uma grande perda em sua receita. Pode-se concluir que a empresa não supriu com a demanda tanto no período de 2020 quanto no período de 2021, observasse ainda que se teve um aumento na falta de produtos de um ano para outro. A empresa poderia ter evitado tais perdas se tivesse feito maiores investimentos em maquinários utilizados no congelamento dos produtos outro ponto que ela poderia ter ajustado seria no setor de vendas onde os vendedores fazem a venda do produto sem um estoque disponível que acabava fazendo com que os clientes acabassem indo em busca de novos fornecedores devido a não se ter produtos a pronta entrega.

Palavras-chave: Comercialização. Gestão. Produção.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado está bastante competitivo e o consumidor cada vez mais exigente, buscando sempre as empresas que melhor atendam suas necessidades. Dessa forma as empresas devem se ajustar ao mercado e atender a

¹ Bacharelando do Curso de Administração, Faculdade de Ampère – Famper, 2022 - jonathan.meza@aluno.famper.edu.br

² Formação acadêmica Administrador – Fac. Dom Bosco de Ubatã, Especialização Agronegócios – Universidade Federal do Paraná, Mestrado Desenvolvimento Rural sustentável – Unioeste, Marechal Cândido Rondon, Doutorando Desenvolvimento Rural sustentável Unioeste, Marechal Cândido Rondon. E-mail profetosa55@hotmail.com

demanda de seu público-alvo, para que possa se manter no mercado e competir com outras empresas do mesmo ramo.

Nesse contexto a empresa em questão que será realizado o estudo de caso será um frigorífico de corte de frango diferenciado, situado no Sudoeste do Paraná, tendo como objetivo geral verificar se a falta de gestão em relação ao acompanhamento das vendas e a capacidade produtiva da empresa, pode estar causando falta do produto na entrega.

E a pergunta norteadora a ser respondida foi de considerar se a falta de gestão em relação ao acompanhamento das vendas e a capacidade produtiva da empresa, pode causar a falta do produto na entrega? E para chegar ao objetivo proposto e responder à pergunta norteadora utilizou-se dos objetivos específicos, tais como: estudo bibliográfico referente ao tema, levantamento de dados primários e secundários em relação a capacidade de produção e vendas, comparativo de produção e vendas nos períodos de janeiro a dezembro de 2020 e 2021 e análises de resultados.

A empresa conta com vários setores que estão diretamente interligados e se houver alguma falha em um desses setores pode resultar em vários problemas dentro dela, como pode se observar com a gerência atual a empresa está deixando de faturar por falta de investimentos no seu setor de produção e com a venda desenfreada de produtos por parte dos vendedores que estavam cientes da falta de produto deixam assim muitos clientes sem produtos.

O presente estudo tem sua estrutura em três etapas, a primeira a Introdução onde é realizada uma breve explanação do título, objetivos e pergunta norteadora, o segundo, Desenvolvimento, onde consta o referencial teórico as obras onde foram coletadas as informações para dar credibilidade ao tema, na terceira etapa a Metodologia, ou seja, quais os métodos utilizados, na quarta etapa é demonstrado as análises de resultados, os resultados que o estudo chegou, a quinta etapa e última a conclusão do estudo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1. Administração

De acordo com a pesquisa realizada por Chiavenato (1987), fica claro que a gestão é uma ciência muito importante porque envolve e conecta vários pontos importantes do conhecimento humano, mais especificamente, ele afirma:

O mesmo autor defende que a administração tem a função de interpretar os objetivos estabelecidos por uma organização, traduzindo-os em ações organizacionais por meio do planejamento, organização, direção e controle, realizados em toda a empresa, para atingir plenamente os objetivos de acordo com cada situação. (p. 10)

Segundo Maximiano (2008, p.6), gestão é o processo de tomada de decisões sobre objetivos e uso de recursos. A partir de sua pesquisa sobre funções administrativas, Maximiano (2008, p.72) cita a teoria de Fayol que garante que a administração é uma atividade para todas as atividades humanas, sejam domésticas, empresas ou governos, o que requer algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, que são descritos em mais detalhes abaixo.

Segundo Maximiano (2008, p.83), organização “é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura para facilitar a realização de um plano” [...]. “Leva à ordenação das partes do todo, ou à divisão do todo em partes ordenadas, de acordo com algum padrão ou princípio de classificação”.

Como resultado das mudanças no ambiente competitivo, tecnológico, econômico e social, surgiram novas técnicas de gestão das organizações, denominadas paradigmas, são modelos ou padrões que servem de referência para explicar às pessoas como lidar com diferentes situações e neste ajudá-los no caso. (MAXIMIANO, 2008)

Chiavenato (2002, p.498) falou sobre organização, enfatizando o comportamento que ocorre com frequência no mercado. Para ele, “a velocidade das mudanças e os desafios de um mundo globalizado estão levando a um senso de urgência para as organizações se adaptarem como condição para sua sobrevivência no novo ambiente de negócios”.

2.1.2. Área de Vendas

Segundo Kotler (1998), para que uma organização atinja seus objetivos de vendas, ela deve ter uma equipe de profissionais bem treinados, motivados e ter os mesmos objetivos. Quanto à formação dessa equipe, os profissionais são recrutados, selecionados e treinados para comunicar aos clientes que o produto a ser vendido atenderá plenamente aos seus desejos e necessidades.

Portanto, para que essa equipe possa acompanhar e atuar em um mercado volátil e de intensa concorrência, as empresas precisam desenvolver estratégias de marketing que analisem questões como posicionamento do negócio, precificação, distribuição, promoções e muito mais.

Cobra afirma que “uma venda é entendida ao longo do tempo como uma transação entre duas partes denominadas comprador e vendedor em que há a transferência da propriedade de um produto, serviço ou mesmo uma ideia”. (2009, p. 296)

Com foco nas vendas, Kotler destaca que em relação ao produto oferecido ao cliente, referindo-se ao conceito de vendas, diz: “Essa prática é mais agressiva para aqueles itens não demandados que os compradores fazem normalmente não pensar. Comprar”. (2009, p. 36)

Salientou ainda que “o objetivo do marketing é tornar as vendas redundantes. É conhecer e compreender o consumidor, tornar o produto adequado a ele e comercializar-se”. (p. 36)

Cobra afirmou: "A análise de vendas é o primeiro passo para medir o desempenho global de uma empresa. É o diagnóstico que nos permite prescrever medicamentos que não serão um problema para a saúde da empresa, nem é uma solução à continuidade operacional". (1981, p. 345)

Cobra (2012) nos diz que a gestão da força de vendas é vista como o processo de gerenciamento de todas as funções organizacionais da venda individual, incluindo a descrição da função de venda individual, definição do papel estratégico da função de vendas, organização de tarefas para configuração de vendas, desenvolvimento da função de vendas. Força de vendas, coaching da força de vendas e um modelo para determinar a avaliação do desempenho da força de vendas.

2.1.3. Promoção de Vendas

Pode-se dizer que uma promoção são todos os incentivos que um vendedor pode dar a um cliente para comprar um produto ofertado, relacionado a Westwood (1996, p.188), que "uma promoção abrange mais ou menos tudo o que você pode fazer para que um cliente compre seu produto".

O mesmo autor também afirma: "A promoção não pode substituir a publicidade ou as vendas, nem pode mudar as tendências de longo prazo no ciclo de vida do produto ou da marca. No entanto, pode incentivar o comportamento do cliente que é mais do interesse econômico do fabricante." (p. 188)

Segundo Kotler "A promoção de vendas consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, principalmente de curto prazo, destinadas a estimular consumidores ou comerciantes a comprar um determinado produto/serviço mais rápido e/ou mais" (2008, p. 577)

Kotler e Armstrong (1998, p.350) enfatizaram a necessidade e a importância das promoções, e enfatizaram que "as promoções incluem incentivos de curto prazo destinados a estimular a compra ou venda de um produto ou serviço". [...] "Promoções fornecem uma razão imediata para comprar ou vender".

Kotler (2009, p.544) discute a ferramenta mais eficaz na promoção, a venda pessoal, afirmando que "é a ferramenta mais econômica nas etapas finais do processo de compra, principalmente em termos de preferências, crenças e comportamento do consumidor".

Westwood (1996, p.189) complementa o que já foi dito, afirmando: "Uma promoção específica pode ser uma ótima maneira de obter vendas extras em um produto específico. É incrível como as pessoas trabalham duro ou o que estão preparadas para fazer para conseguir algo por nada".

Em relação ao propósito da promoção de vendas, Kotler (2009, p.578) ainda afirma que "a promoção de venda não tende a trazer novos compradores a longo prazo [...] atraem principalmente aqueles que buscam ofertas compensatórias, que trocam de marca à medida que surgem melhores ofertas".

2.1.4. Força de Vendas

Raimar Richers (2000, p.313) afirma que “a força de vendas de uma empresa inclui todas as responsabilidades de uma organização para se conectar com os clientes e fechar negócios”.

Existem vários tipos de vendedores, por isso é importante que as empresas saibam escolher o tipo que precisam, pois há uma grande distância entre a pessoa que recebe o pedido e o representante com as melhores habilidades de negociação e negócios. Além disso, há pessoas conhecidas como “[...] vendedores missionários que representam fabricantes ou a indústria farmacêutica, visitam intermediários ou médicos, e principalmente lhes fornecem novos produtos” (RICH MAN, 2000, p. 315).

Ao selecionar um vendedor, na maioria das vezes, faltam medidas que avaliem melhor a qualidade do vendedor. Dessa forma, as empresas adotam uma abordagem indireta para selecionar seus vendedores. “[...] como análise dos antecedentes, testes psicotécnicos, entrevistas com vários executivos e uma descrição dos cargos, que procura relacionar o dia a dia do vendedor às qualidades que ele precisa reunir para ser bem-sucedido.” (RICHERS, 2000, p.316).

No entanto, esta abordagem pode não ser a mais eficiente e, segundo o mesmo autor, outra abordagem pode ser a mais preferível: “[...] Contratos de duração limitada, renováveis ou não, com candidatos no local.” (RICH, 2000, p.315).

Potencial de mercado “é a probabilidade de que um determinado bem ou serviço seja adquirido por um determinado grupo de clientes durante um determinado período, em uma determinada área geográfica e ambiente de marketing, com um determinado mix e nível de esforço. Marketing da Indústria”. (SANDER HAUSEN, 2003, p. 259).

2.1.5. Produção

Segundo Chiavenato (2005, p. 02) “As organizações são feitas de recursos como edifícios, instalações, máquinas, equipamentos, dinheiro etc. “Além disso, é preciso uma pessoa capaz de operar essas organizações para que se alcance os objetivos estratégicos e operações.

Para alcançar o máximo rendimento de todos os recursos os quais constituem a organização, é preciso uma série de competências que possam reunir os recursos atingindo assim os objetivos da empresa. As empresas são exemplos de organizações, pois são constituídas de pessoas trabalhando em conjunto, estas que conforme Chiavenato (2005, p. 02) “[...] essencialmente dinâmicas, passam por mudanças, tem ciclos de prosperidade ou de dificuldade e necessitam de constante renovação [...]”.

Segundo Corrêa et al (2008), “O mundo está cada vez mais competitivo e demanda que os sistemas produtivos sejam capazes de adaptar-se rapidamente a mudanças: mudanças nos processos produtivos, mudanças na disponibilidade de suprimentos e, acima de tudo, mudanças na demanda.”

Com base nesta afirmação vê-se que planejar atividades no processo produtivo que está sendo coordenado decorre tempo até se passar para a execução das atividades, e mesmo se adequando a mudanças propostas e exigidas, é necessária sensibilidade para identificar os desvios que ocorrem em relação ao

planejado e ter a capacidade de replanejar o futuro conforme as ocorrências, pois durante a execução por diversas razões a produção pode não se comportar conforme planejado

2.1.6. Gestão de processos

Por meio do conceito de processos, a visão da organização como um todo permite maiores inter-relações na cadeia de valor. De acordo com Harrington (1993), "Um processo é qualquer atividade que recebe entrada, agrega valor a ela e gera saída (saída) para clientes internos ou externos. Um processo utiliza os recursos de uma organização para produzir um resultado específico."

O mesmo autor subdividiu os processos existentes em uma organização em processos de produção e processos de negócios. O processo de produção é caracterizado pelo processo de produção do produto ou serviço que será entregue ao cliente. Da entrada de matéria-prima à embalagem, envio e distribuição são processos de negócios que se caracterizam por apoiar os processos de produção, como processos de atendimento de pedidos, alterações de engenharia etc.

Para Rosa (2009), existem múltiplos processos dentro da organização. Ele define os processos básicos ou de negócios que produzem o produto ou serviço a ser entregue ao cliente, bem como os processos organizacionais ou de suporte que ajudam outros subsistemas a operar.

Costa (2008) argumenta que, atualmente, o controle permanente do processo é condição básica para a manutenção da qualidade dos bens e serviços, não havendo uma definição básica e universal de qualidade. Para o controle do processo, utiliza ferramentas que podem manter a qualidade. Uma forma muito eficaz de fazer isso é a padronização de processos, que consiste em definir etapas que todos os colaboradores seguirão exatamente as mesmas etapas, evitando assim desvios que afetem a qualidade final de um bem ou serviço.

Segundo Juran e Gryna (1991), o custo da qualidade é o custo que existiria se o produto fabricado fosse perfeito na primeira vez, e está associado a falhas de produção que resultam em retrabalho, desperdício e perda de produtividade.

De acordo com Martins (1999), nem na indústria nem no varejo, os estoques de frango são efetivamente formados, o que é um indicador da eficiência do planejamento dessas unidades. Portanto, grande parte da coordenação das funções dessa cadeia produtiva cabe aos frigoríficos.

2.1.7. Gestão da qualidade

Analisando-os como um processo de melhoria contínua, ferramentas e estratégias voltadas para o desenho e implementação de grandes planos de qualidade podem ser abordadas em termos de seu principal serviço à gestão de processos (PALADINI, 2000).

Paladini (2000) argumenta que a esfera da qualidade estabelece uma relação direta entre a esfera da produção e a esfera do consumo, estreitando assim essa relação entre produtores e consumidores. Ishikawa (1986) enfatizou o papel da satisfação do consumidor nos métodos de gestão da qualidade, criando ferramentas

básicas como diagramas de causa e efeito como ferramentas básicas para auxiliar o processo de controle de qualidade.

Toledo; Combat; Amaral (2000) afirma que em muitos setores econômicos, a qualidade é uma importante vantagem competitiva, enquanto na agroindústria é uma questão de sobrevivência.

Paladini (2000) acrescenta que ambientes industriais, como frigoríficos, que envolvem a produção de bens tangíveis, possuem certas características fundamentais que permitem uma clara separação do processo produtivo do uso ou consumo do produto. Assim, percebe-se que em um ambiente industrial, a gestão da qualidade tem foco no processo produtivo, produzindo um produto perfeitamente adequado ao uso. Nesse caso, a qualidade aparece no produto como resultado do processo.

2.1.8. Sistema de produção de aves

Segundo o SBRT (2007), existem dois métodos de produção de frangos de corte. São produção alternativa, em que um sistema de produção não depende da tecnologia utilizada pelo canal de distribuição; e produção restrita, em que os produtores são integrados à indústria por meio de contratos-parcerias para produzir inovações tecnológicas envolvendo o campo da genética.

De acordo com a ABPA (2014), o sistema integrado foi implantado na avicultura na década de 1960. Desde então, estima-se que 90% da avicultura industrial brasileira esteja sob um sistema integrado entre produtores e frigoríficos.

Lima (2004) comentou que, além dos requisitos específicos da empresa de integração para o sistema de participação do produtor, o produtor também deve possuir habilidades que incluam experiência e conhecimento, comprovando que é especialista em produção de frangos de corte.

Araújo (2009) também comentou que o integrador é responsável por coordenar a aquisição das matérias-primas utilizadas na produção da ração, selecionar e criar a matriz carne e distribuí-la ao ponto de venda. Também é responsável pela aquisição de embalagens técnicas, fornecimento de material genético, insumos, assistência técnica, transporte e embalagem primária.

O contrato de integração garante uma renda estável para o produtor integrado. O principal obstáculo para os produtores ingressarem na avicultura integrada é a falta de investimento na construção de aviários e na compra de equipamentos, onde as decisões sobre a tecnologia utilizada e o manejo ficam a cargo da indústria (LIMA, 2004).

2.1.9. Planejamento e Controle de produção

Para Scarpelli (2007), um PCP é um sistema de informação estruturado que adquire, processa e avalia dados e, com base nas informações adquiridas e nos dados gerados, determina metas, objetivos e ações de longo, médio e curto prazo. Monitore e reaja com base nos dados obtidos. É a principal ferramenta de gestão da empresa.

Slack et al., (2008) afirmaram que o objetivo do controle da produção é garantir que o plano seja executado para atingir as metas estabelecidas no planejamento da organização. Portanto, o controle de produção visa garantir que todas as análises realizadas anteriormente no plano sejam concluídas para que a produção seja bem-sucedida, pois todas as análises de custo e capacidade estão diretamente relacionadas à execução do plano.

Chiavenato (2014, p, 138) conceituou PCP como “planejar e programar a produção e as operações da empresa, bem como as controlar adequadamente para tirar a melhor performance possível da eficiência. “

3. METODOLOGIA

Primeiramente, um estudo deve ser caracterizado em termos de suas variáveis, que podem ser qualitativas ou quantitativas (VERGARA, 2007). Este estudo é qualitativo por ter o ambiente natural como fonte direta de dados, o pesquisador como ferramenta básica e características descritivas, que são defendidas por Godoy (1995).

Como este, é um estudo de caso, os dados serão coletados da organização com base nas observações dos pesquisadores sobre o ocorrido, ou seja, os dados serão coletados em seu ambiente natural.

A pesquisa científica assume várias formas, uma das quais é o estudo bibliográfico que será abordada neste trabalho, divulgando todas as etapas que devem ser realizadas e ser obedecidas em sua execução.

Essa postura do pesquisador-observador é chamada de "observação participante" e, segundo Roesch (1999, p.161), "é utilizada pelo menos de duas maneiras: quando o pesquisador se torna funcionário de uma empresa; e em métodos abertos que permitem aos pesquisadores observar, entrevistar e participar do ambiente de trabalho que está sendo estudado”.

Vale lembrar, que pelos dados serem coletados por meio da observação, ou seja, quando os acontecimentos ocorrem, os dados são de fonte primária. Segundo Barbetta (2006), estes são dados brutos obtidos pelos levantamentos realizados pelo pesquisador junto ao objeto de estudo.

3.1. MÉTODOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE E REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES NA EMPRESA

Para um bom desempenho na coleta de informações, foram utilizados dados primários, que fizeram parte do grupo segundo critérios técnicos, entrevistas, conversas informais, perguntas diretas e indiretas aos proprietários e funcionários. A entrevista foi realizada enquanto o proprietário e o funcionário realizavam suas atividades do dia a dia, quando o acadêmico o questionava sobre determinadas circunstâncias relacionadas ao processo por ele utilizado.

Diz-se que a entrevista nada mais é do que uma conversa metódica face a face que permite ao entrevistador obter verbalmente as informações necessárias (MARCONI E LAKATOS, 2007).

Outro método de coleta de informações é a observação, que é indiscutivelmente utilizada de forma mais sistemática, onde os dados são obtidos por meio da participação e acompanhamento de reuniões e eventos que ocorrem no dia a dia da empresa.

Baseando-se na observação dos processos como meio utilizado para obtenção de resultados Marconi e Lakatos (2007, p.224) afirmam que ela “[...] não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que deseja estudar [...]”.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de resultados é a capacidade de medir e interpretar métricas e métricas relacionadas aos retornos alcançados. É muito utilizado em processos financeiros, mas, de uma forma ou de outra, ocorre em todas as áreas de um negócio.

Todas as empresas analisam seus resultados. No entanto, nem todos o fazem de forma consciente e estratégica. É isso que separa as organizações orientadas por dados daquelas que ainda não descobriram a importância dessa nova visão.

Quadro 01 – Comparativo de vendas e entregas período de janeiro Dezembro de 2020

TABELA 2020			
FRANGO CARÇAÇA/FRANGO INTEIRO SEM MIÚDOS			
PRODUTOS	VENDA	PRODUÇÃO	DIFERENÇA
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 1,7 KG	12.933,16	12.560,00	2,97%
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 1,8 KG	44.782,18	43.000,00	4,14%
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 1,9 KG	70.899,60	70.080,00	1,17%
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,0 KG	94.201,02	92.790,00	1,52%
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,1 KG	97.038,84	95.100,00	2,04%
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,2 KG	69.377,64	69.140,00	0,34%
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,5 KG	26.696,60	26.070,00	2,40%
TOTAL	415.929,04	408.740,00	1,76%
CORTES DE FRANGO			
PRODUTOS	VENDA	PRODUÇÃO	DIFERENÇA
CCF COXAS E SOBRECOXAS COM PORÇÃO DORSAL (embalada)	17.289,53	16920,00	2,18%
CCF MEIO DAS ASAS INTERFOLHADAS	23.065,51	20265,00	13,82%
RCF FRANGO À PASSARINHO (COXAS E SOBRECOXAS)	29.274,80	29160,00	0,39%
CCF COXINHAS DAS ASAS INTERFOLHADAS	41.672,06	41480,00	0,46%
CCF COXAS E SOBRECOXAS	103.189,30	103130,00	0,06%
CCF PEITO SEM OSSO SEM PELE (pacotes de 2,5)(PP)	105.077,58	101900,00	3,12%
CCF COXAS E SOBRECOXAS C/ PORÇÃO DORSAL INTERFOLHADA (15 kg)	128.828,84	127600,00	0,96%
TOTAL	448.397,62	440.455,00	1,80%

Fonte: Autor, (2022)

Observa-se no quadro 01 – A demanda de produtos não está sendo suprida, como podemos observar no quadro 01, tendo como um exemplo os frangos sem miúdos o carro chefe em vendas da empresa se tem uma perda de 1,76% do total de suas vendas devido falta de produto.

Na visão de Gonçalves (2013), previsão de demanda é fundamental para o correto dimensionamento de estoques e, ela tem a função de direcionar o

planejamento da empresa como um todo. Isso ocorre porque as empresas somente conseguem comercializar seus produtos e serviços se eles forem demandados pelos clientes.

Então, pode se inferir que a demanda por produtos e serviços é o fator norteador das atividades empresariais voltadas para a criação e a comercialização de bens e serviços.

Ressalta-se, também a importância da Previsão de Demanda, pois, conforme aponta Silva (2019, p. 70), “[...] esse procedimento é de importância capital para que se tenha uma boa gestão por meio de uma adequada configuração das demandas dos clientes e da entrega dos serviços desejados”.

Observa-se ainda que outros cortes de frango tiveram uma grande perda nas vendas devido à falta de produtos que chegaram perto dos 14% do percentual total do produto que é o caso do meio da asa.

Manter em harmonia a capacidade produtiva e a demanda é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações. O maior intuito do planejamento de produção é manter custos relativamente baixos, evitando que recursos como mão de obra e maquinários sejam utilizados de maneira onerosa em momentos de pouca demanda, e evitar a insatisfação de clientes que não podem ser atendidos em momentos de alta demanda.

Quadro 02 – Comparativo de vendas e entregas período de janeiro a dezembro de 2021

TABELA 2021			
FRANGO CARCAÇA/FRANGO INTEIRO SEM MIUDOS			
PRODUTOS	VENDA	PRODUÇÃO	DIFERENÇA
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 1,8 KG	51.852,90	48240	7,5%
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 1,9 KG	78.655,70	75300	4,5%
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,0 KG	101.321,77	88119	15,0%
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,1 KG	110.358,68	98740	11,8%
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,2 KG	92.864,23	90190	3,0%
TOTAL	435.053,28	400.589,00	8,6%
CORTES DE FRANGO			
PRODUTOS	VENDA	PRODUÇÃO	DIFERENÇA
RETALHOS DE FRANGO DESOSSADO CONGELADO (BLOCO)	7.096,70	6600	8%
CCF PEITO (COM OSSO INTERFOLHADO 20 KG)	10.018,00	9779	2%
CCF COXAS E SOBRECOXAS SEM OSSO	9.684,45	8773	10%
CCF FILEZINHO (SASSAMI IQF)	11.653,00	11134	5%
CCF COXAS E SOBRECOXAS COM PORÇÃO DORSAL (embalada)	20.550,00	18330	12%
RCF FRANGO À PASSARINHO (COXAS E SOBRECOXAS)	17.005,80	16369	4%
CFC COXAS E SOBRECOXAS INTERFOLHADAS	22.242,12	22070	1%
CCF SASSAMI INTERFOLHADO PP	45.385,49	45015	1%
CCF PEITO SEM OSSO SEM PELE (pacotes de 2,5)(PP)	74.549,52	69380	7%
CCF COXAS E SOBRECOXAS C/ PORÇÃO DORSAL INTERFOLHADA (15 kg)PP	233.330,10	199860	17%
CCF PEITO SEM OSSO SEM PELE INTERFOLHADO(Caixa com 18 kg)PP	142.348,00	141290	1%
TOTAL	593.863,18	548600	8%

Fonte: Autor, (2022)

No quadro 02 , demonstra que em 2021 a perda que a empresa teve foi maior comparado ao ano de 2020, com o aumento da produção e a expansão no setor de vendas da empresa anexando novas regiões de comercialização do produto, outro

imprevisto que se teve no mesmo ano foi a falta de pintinhos para alojamento nos aviários e outro fator que contribui para esse cenário foi o aumento súbito nos valores dos insumos que chegaram 100% no ano os mesmos são utilizados nos aviário e são essenciais para o desenvolvimento saudável das aves.

Mantovani (2009, p.21) ressalta que “um bom planejamento estratégico da produção deve preocupar-se em balancear os recursos produtivos de forma a atender a demanda, baseados nos recursos disponíveis na organização”.

Peinaldo e Graeml (2007) ressaltam que o aumento da capacidade instalada consiste em “aumentar a quantidade de máquinas, em adquirir máquinas com maior capacidade de produção, enfim, na expansão da planta industrial”. A ampliação da planta industrial permite que a empresa produza mais sem que seja necessário aumentar a quantidade de turnos e horas trabalhadas; porém, gera altos custos fixos.

Quadro 03 – Quantidade de produtos em reais não entregue no período de janeiro a dezembro 2020

TABELA 2020			
FRANGO CARÇAÇA/FRANGO INTEIRO SEM MIUDOS			
PRODUTOS	Kg -	Preço Venda	Total
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 1,7 KG	373,16	8,20	3.059,91
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 1,8 KG	1.782,18	8,20	14.613,88
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 1,9 KG	819,60	8,20	6.720,72
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,0 KG	1.411,02	8,20	11.570,36
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,1 KG	1.938,84	8,20	15.898,49
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,2 KG	237,64	8,20	1.948,65
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,5 KG	626,60	8,20	5.138,12
TOTAL - 01	7.189,04		58.950,13
CORTES DE FRANGO			
PRODUTOS	Kg -	Preço Venda	Total
CCF COXAS E SOBRECOCAS COM PORÇÃO DORSAL (embalada)	369,53	5,40	1.995,46
CCF MEIO DAS ASAS INTERFOLHADAS	2.800,51	12,50	35.006,38
RCF FRANGO À PASSARINHO (COXAS E SOBRECOCAS)	114,80	9,60	1.102,08
CCF COXINHAS DAS ASAS INTERFOLHADAS	192,06	8,99	1.726,62
CCF COXAS E SOBRECOCAS	59,30	5,99	355,21
CCF PEITO SEM OSSO SEM PELE (pacotes de 2,5)(PP)	3.177,58	10,20	32.411,32
CCF COXAS E SOBRECOCAS C/ PORÇÃO DORSAL INTERFOLHADA (15 kg)	1.228,84	5,20	6.389,97
TOTAL - 02	7.942,62		78.987,03
TOTAL GERAL 01 + 02			137.937,16

Fonte: Autor, (2022)

O quadro 03, demonstra a relação de itens deixado de faturar no período de janeiro a dezembro 2020, por ter sido vendido a acima da capacidade de produção da empresa, os valores do período chegam no período o montante de R\$ 137.937,16 (cento e trinta e sete mil e novecentos e trinta e sete reais e dezesseis centavos)

Segundo Cotta (2003), os frangos abatidos no Brasil geralmente são vendidos em carcaças ou cortes que podem ser resfriados ou congelados. As incisões representam diferentes partes anatômicas da carcaça vendida e podem

seguir as preferências do consumidor. É assim que se tem maiores ofertas em cortes com coxas, peito, baquetas, eles são vendidos separadamente desde que tragam uma maior comodidade aos consumidores. Além de cortes e carcaças, também são vendidas miudezas de frango, como moela, coração e fígado.

Quadro 04 - Quantidade de produtos em reais não entregue no janeiro a dezembro 2021

TABELA 2021			
FRANGO CARCAÇA/FRANGO INTEIRO SEM MIUDOS			
PRODUTOS	Kg -	Preço Venda	Total
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 1,8 KG	3.612,90	9,4	33.961,26
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 1,9 KG	3.355,70	9,4	31.543,58
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,0 KG	13.202,77	9,4	124.106,04
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,1 KG	11.618,68	9,4	109.215,59
FRANGO CONGELADO SEM MIÚDOS 2,2 KG	2.674,23	9,4	25.137,76
TOTAL - 01	34.464,28		323.964,23
CORTES DE FRANGO			
PRODUTOS	Kg -	Preço Venda	Total
RETALHOS DE FRANGO DESOSSADO CONGELADO (BLOCO)	496,70	6,71	3.332,86
CCF PEITO (COM OSSO INTERFOLHADO 20 KG)	239,00	9,36	2.237,04
CCF COXAS E SOBRECOCAS SEM OSSO	911,45	13,4	12.213,43
CCF FILEZINHO (SASSAMI IQF)	519,00	15,3	7.940,70
CCF COXAS E SOBRECOCAS COM PORÇÃO DORSAL (embalada)	2.220,00	6,71	14.896,20
RCF FRANGO À PASSARINHO (COXAS E SOBRECOCAS)	636,00	11,8	7.504,80
CFC COXAS E SOBRECOCAS INTERFOLHADAS	80,00	8,7	696,00
CCF SASSAMI INTERFOLHADO PP	370,49	10,64	3.942,01
CCF PEITO SEM OSSO SEM PELE (pacotes de 2,5)(PP)	5.169,52	11,9	61.517,29
CCF COXAS E SOBRECOCAS C/ PORÇÃO DORSAL INTERFOLHADA (15 kg)PP	33.470,10	6,44	215.547,44
CCF PEITO SEM OSSO SEM PELE INTERFOLHADO(Caixa com 18 kg)PP	1.058,00	11,54	12.209,32
TOTAL - 02	45.170,26		342.037,09
TOTAL GERAL 01 + 02			666.001,32

Fonte: Autor, (2022)

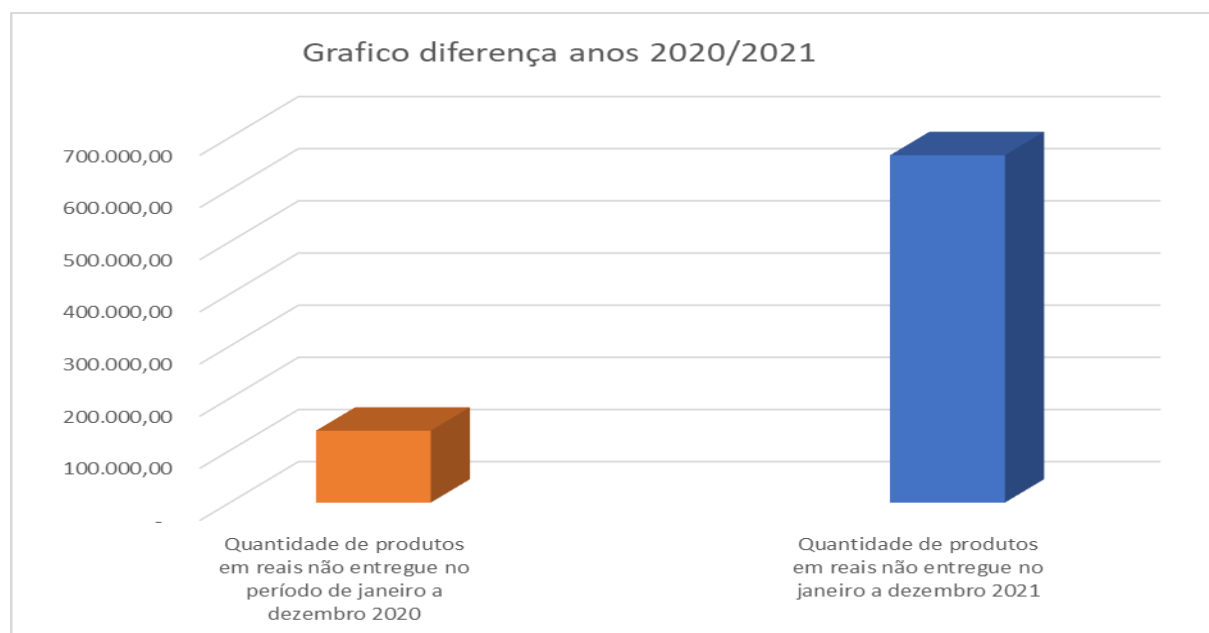
Com o quadro 04, pode-se considerar a mesma situação do quadro 03, porém os períodos foram de janeiro a dezembro 2021, por ter sido vendido a acima da capacidade de produção da empresa, os valores do período chegam no período o montante de R\$ 666.001,32 (seiscentos e sessenta e seis mil e um reais e trinta e dois centavos)

Segundo Silva e Fabrini Filho (1994), o consumo de frango está aumentando devido a três aspectos principais. Primeiro, porque é uma carne mais saudável tem menos gordura do que carne bovina e suína em segundo lugar, é mais acessível em comparação com outras carnes terceiro, sugere maior variação nos pratos, referindo-se aos diferentes tipos de cortes e opções disponíveis no mercado.

Gráfico – 01 Comparativo de produtos vendidos não entregues

Observa-se no gráfico 01 o comparativo de produtos vendidos e não entregues, análise em reais utilizando preços de venda da época, perfazem-se um total em reais em 2020 deixou e faturar aproximadamente R\$ 137.937,16 (cento e trinta e sete mil e novecentos e trinta e sete reais e dezesseis centavos) já no ano de 2021, não foi faturado o montante de R\$ 666.001,32 (seiscentos e sessenta e

seis mil e um reais e trinta e dois centavos), um aumento de 400% de crescimento de um ano para o outro, ou seja, em dois anos a empresa deixou de faturar 803.938,48 (oitocentos e três mil novecentos e trinta e oito reais e quarenta e oito centavos).



Fonte: Autor (2022)

5. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que as empresas necessitam de uma administração bem focada e responsável, pois sem ele a empresa pode passar por grandes problemas, como o observado no caso da empresa em questão no artigo onde temos uma grande falta de organização por parte da administração e da equipe de vendas que mesmo se tendo acesso ao controle de estoque da empresa opta por fazer vendas além da capacidade dela de produzir e entregar o produto. Os objetivos presentes no artigo foram atendidos.

Sendo assim, conclui-se que a empresa não supriu com a demanda nos anos de 2020 e 2021 e deixou de faturar o montante de R\$ 803,938,48 (Oitocentos e três mil reais e novecentos e trinta e oito mil e quarenta e oito centavos) nos dois períodos. Se tivessem investido em equipamentos para aumentar o setor produtivo ou gerenciasse o departamento de vendas para que só vendessem com a capacidade de produção e entrega, teriam evitado desgastes tanto para empresa como com os clientes.

Outro ponto que pode se observar, a forma como foram feitas as vendas por parte dos representantes, onde não se tinha o mínimo de responsabilidade faziam vendas exageradas mesmo sabendo que não se teria o produto para a entrega o que acabava deixando muitos clientes sem o produto e por consequência fazendo com que eles trocassem de fornecedor.

Sendo assim com as informações obtidas no presente artigo sugere-se que a empresa faça novas pesquisas e que elas sejam comparadas com as feitas no período de 2020 e 2021 com o objetivo de averiguar se a empresa está

conseguindo suprir a demanda ou ainda encontra-se com os mesmos problemas das pesquisas anteriores.

REFERÊNCIAS

CASTRO, L. T. e. NEVES, M. F. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão da Produção**: uma abordagem introdutória. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012

COSTA, E.A. da. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2008.

ETZEL, M, WALKER, B. J. e STANTON, W. **Marketing**. Trad. Arão Sapino. São Paulo: Makron Books, 2001. 743 p.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

ISHIKAWA. **Teoria Geral da Administração**. 3ª.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. **Controle da qualidade handbook**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.V.1.

KOTLER, P, **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle; tradução Ailton Bomfim Brandão. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998, 725

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12a.ed. São

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI E LAKATOS. **Administração de Vendas**. 8ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROSA, L. C. da. **Introdução ao controle estatístico de processos**. Santa Maria: Ed. UFSM, 2009.

ROSA, P. S. **A produção do frango de corte convencional**. EMBRAPA. Disponível em: <https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/criacoes/frango-de-corte/producao>. Acesso em: 10/09/2022

Roesch. **Iniciação à Administração Geral**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999

SCARPELLI, M. **Planejamento e controle da produção**. In: BATALHA, M. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Práticas de Impacto Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª. Ed.
São Paulo: Atlas, 2000.