

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ESTUDO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DA CADEIA
RODUTIVA AVÍCOLA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE
PROCESSAMENTO

Monografia submetida ao departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia

Por: Clarice Altenhofen

Orientador: Prof. Silvio Antônio Ferraz Cario

Área de Pesquisa: Economia Industrial

Palavras-Chaves: 1 Avicultura
2 Competitividade
3 Agroindústria

Florianópolis, Agosto de 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE DANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota à aluna Clarice Altenhofen na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho

Banca Examinadora:

Prof. Silvio Antônio Ferraz Cario
Presidente

Prof. Celso Leonardo Weydmann
Membro

Prof. Francisco Gelinski Neto
Membro

DEDICATÓRIA:

Dedico aos meus pais, Maria e José Hilário Altenhofen, por todos os sacrifícios que fizeram por mim, por terem me proporcionado a oportunidade de estudar, por todos os ensinamentos, confiança e inúmeras alegrias.

AGRADECIMENTOS

À Deus, sem a Sua benção nada seria possível.

Ao Prof. Silvio Antônio Ferraz Cario, meu orientador, pela paciência, confiança, carinho e amizade. Por toda orientação e auxílio para a realização deste trabalho.

À banca examinadora pelas importantes contribuições.

À empresa Bondio Alimentos, principalmente ao Enio e Cleunice, que dedicaram parte de seu tempo para responder o questionário e passar as informações necessárias.

À minha família, meus pais e irmãos, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim.

Ao sempre amigo, José Carlos Ferreira Junior, por ler e reler este trabalho, pelas sugestões e críticas, sua ajuda foi fundamental à concretização do mesmo. Por não me deixar perder o foco, mesmo com tantos obstáculos. Por toda amizade ao longo do curso; pelos vários finais de semana e às inúmeras tardes na biblioteca estudando; aos vários “programas de índio”, foram os melhores; pelos momentos de descontração; e por sempre estar por perto. Não tem palavras que possam expressar toda a minha gratidão.

À amiga Marla, sou eternamente grata às palavras positivas, por não me deixar desistir. E também as festas, alegrias, o último verão foi um dos melhores jamais esquecerei.

À amiga Patrícia Carvalho de Souza, por todo carinho, amizade e apoio ao longo do curso.

À amiga Fernanda, que mesmo longe sempre esteve próxima, pela amizade, apoio, principalmente por me receber em sua casa e possibilitar o acesso à empresa permitindo a realização deste estudo.

À amiga Eliane, por sempre estar disposta a me escutar e ajudar.

Ao Carlos Philippe do Nascimento, uma pessoa muito especial, por sempre me fazer sorrir, por todo carinho, palavras de incentivo e por se preocupar comigo.

Às amigas Cláudia e Elaine pela amizade e por fazerem parte da minha vida.

Não poderia deixar de agradecer ao Rogério, que teve grande participação em importantes momentos da minha vida.

Aos amigos do “Castelo de GraySkol (castellonis e casteletes)”, pelas inúmeras festas, momentos que me ajudaram a descontrair. E a todos que de uma forma ou outra fizeram parte da minha vida e desta conquista.

Aqui cabe a frase de Fernando Pessoa: “O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”.

“Muitas das coisas mais importantes do mundo foram conseguidas por pessoas que continuaram tentando quando parecia não haver mais nenhuma esperança de sucesso”.
(Dale Carnegie)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
LISTA DE QUADROS.....	X
LISTA DE TABELAS.....	XI
LISTA DE SIGLAS.....	XII
RESUMO.....	XIII
1 - INTRODUÇÃO	14
1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2 - OBJETIVOS DO TRABALHO	18
1.2.1 - Objetivo Geral.....	18
1.2.2 - Objetivos Específicos.....	18
1.4 - METODOLOGIA	18
1.4.1 - Limitações do Estudo.....	19
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 - DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE.....	20
2.2 - ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT).....	27
2.3 - CADEIA PRODUTIVA.....	31
3 - AVICULUTURA MUNDIAL, BRASILEIRA E CATARINENSE	38
3.2 - CARACTERIZAÇÃO DA AVICULTURA MUNDIAL.....	38
3.1.1 - Produção Mundial de Carne de Frango.....	40
3.1.2 - Mercado Internacional	42
3.2 - SETOR AVÍCOLA NO BRASIL	45
3.2.1 - Caracterização da Estrutura Produtiva.....	45
3.2.2 - Produção da Carne de Frango	47
3.2.2 - Exportações da Produção Brasileira.....	49
3.3 - PANORAMA DO SETOR AVICOLA EM SANTA CATARINA	55
3.3.1 - Histórico.....	55
3.3.2 - Produção e Exportação.....	56
4 - AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DA EMPRESA BONDIO ALIMENTOS S.A.....	58
4.1 - CARACTERIZAÇÃO PATRIMONIAL, ECONOMICA E FINANCEIRA	58
4.2 - AVALIAÇÃO PRODUTIVA E ESTRATÉGICA	64

4.2.1 - Cadeia Produtiva e Suprimentos	64
4.2.2 - Características Tecnológicas	69
4.2.3 - Estratégias Individuais e Aspectos Competitivos	70
4.2.4 - Aspectos Sistêmicos.....	73
CONCLUSÃO.....	76
REFERÊNCIAS	79
ANEXO.....	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores Determinantes da Competitividade Industrial.	22
Figura 2 - Fatores Determinantes da Competitividade Sistêmica	24
Figura 3 - O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	34
Figura 4 - Empresa Bondio Alimentos S.A., Santa Catarina - Janeiro/2005	58
Figura 5 - Cadeia Produtiva Simplificada de Carne de Frango.....	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produção Mundial de Carne de Frango Principais Países - 1999-2007** (mil toneladas).....	40
Gráfico 2 - Exportação Mundial de Carne de Frango Principais Países – 1999-2007** (mil toneladas).....	42
Gráfico 3 - Evolução do Quadro de Colaboradores Diretos da Bondio Alimentos S.A., Santa Catarina – Jan/2004-Jan/2007	60
Gráfico 4. Destino da Produção da Empresa Bondio Alimentos S.A., Santa Catarina – Maio/2007.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Produtos Comercializados pela Empresa Bondio Alimentos S.A., Santa Catarina – Maio/2007	59
Quadro 2 – Relação Produtor Avícola e a Empresa Bondio Alimentos S.A., Santa Catarina - 2007.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção Mundial de Carne de Frango Principais Países – 1999-2007**	41
Tabela 2 - Exportação Mundial de Carne de Frango Principais Países – 1999-2007**	43
Tabela 3 - Importação Mundial de Carne de Frango Principais Países – 2000-2007**	44
Tabela 4 - Consumo Mundial de Carne de Frango Principais Países – 2000-2007**	44
Tabela 5 - Produção Brasileira de Carne de Frango, Segundo Participação dos Principais Estados – 2002-2005	48
Tabela 6 - Exportações Brasileiras de Carne de Frango - 2002-2005	50
Tabela 7 - Principais Destinos das Exportações Brasileiras de Carne de Frango – 2004-2005	52
Tabela 8 - Exportação Brasileira por Estado e as Respectivas Participações - 2002-2005	53
Tabela 9 - Principais Empresas Brasileiras no Setor Avícola em 2005	54
Tabela 10 - Exportações Catarinenses em US\$ (FOB) Principais Produtos – 2004-2005.	56
Tabela 11 - Balanço de Oferta e Demanda da Carne de Frango de Santa Catarina – 2002-2005	56
Tabela 12 - Produção e Exportação de Carne de Frango, Brasil e Santa Catarina – 2002-2005	57
Tabela 13 – Capacidade de Produção e Produção Realizada Atualmente – Maio/2007	60
Tabela 14 - Maiores Empresas Exportadoras de Santa Catarina em 2006.....	62
Tabela 15 - Resultados das Principais Empresas que Atuam no Setor Avícola Brasileiro - 2005	63

LISTA DE SIGLAS

ABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Carne de Frango

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

ECT – Economia dos Custos de Transação

CEPA – Centro de Socioeconomia e Estudos Agrícolas

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

NAFTA - Tratado Norte Americano de Livre Comércio

SAGs – Sistemas Agroindustriais

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SIF – Sistema de Inspeção Federal

UBA – União Brasileira de Avicultura

RESUMO

O presente estudo buscou demonstrar os principais fatores de competitividade de uma empresa de abate e processamento de carne de frango. Na fundamentação teórica descreveu-se os fatores determinantes da competitividade de uma firma, a configuração da cadeia produtiva e sua estrutura de governança, e os custos de transação inerentes. Justificando a importância do setor na economia mundial, brasileira e catarinense, reuniu-se dados tocantes a evolução da avicultura ao longo do tempo, relacionado à produção, exportação e mercado consumidor. Sendo que o Brasil se destaca mundialmente, ocupando, atualmente, o terceiro lugar na produção e primeiro lugar na exportação de carne de frango. Santa Catarina foi o estado pioneiro na introdução da estrutura produtiva integrada, e devido a sua eficiência, o modelo, foi copiado pelos demais estados brasileiros. A Bondio Alimentos S.A., empresa estudada, se instalou a pouco tempo no oeste catarinense, região de grande tradição na avicultura de corte, e tem alcançado ótimos resultados. Atuando no setor avícola a quase quatro anos, abate 74 mil aves/dia e exporta 70% da sua produção. Encontra-se entre as 30 maiores empresas exportadoras de Santa Catarina, e alcançou em 2005 a posição 468 no *ranking* das maiores empresas da região Sul do Brasil. Suas estratégias estão pautadas na diferenciação e qualidade produtiva, seguindo as tendências do mercado e atendendo a legislação vigente.

1 - INTRODUÇÃO

1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A produção avícola se destaca, no setor agroindustrial brasileiro, pelo seu dinamismo e pela sua importância sócio-econômica. A estrutura produtiva da avicultura é verticalmente integrada, com forte relação entre as empresas pertencentes a cadeia, através de arranjos contratuais entre os diversos elos do setor, desde o fornecimento de insumos até a comercialização da produção.

Encontram-se ao longo da cadeia produtiva as granjas de poedeiras e frangos, baseada na produção e mão-de-obra familiar, além de fornecedores de insumos relacionados a genética, nutrição, sanidade, edificações e equipamentos. Na genética estão as granjas de avós, de matrizes e os incubatórios. Na nutrição estão as empresas de produção de ração, de núcleo protéico, de complementos vitamínicos e minerais e os fornecedores de ingredientes. Na sanidade estão as empresas de produtos veterinários, desinfetantes e kits de diagnóstico. Também constituem elos da cadeia avícola a assistência técnica, os laboratórios de diagnósticos, as cooperativas de crédito, as plantas de abate e processamento, os sistemas de transporte e a comercialização.

Devido a forte articulação da cadeia sob a coordenação das agroindústrias de abate e processamento, sobretudo através dos contratos estabelecidos com a base de produção rural para terminação de frangos e de *joint ventures* estabelecidas com grandes empresas multinacionais de desenvolvimento genético, este circuito de produção agroindustrial atingiu elevados patamares de desenvolvimento ao longo dos últimos 30 anos, permitindo que o produto frango se incorporasse ao hábito alimentar de grande parcela da população.

As empresas do setor têm visado a diferenciação produtiva e a agregação de valor ao produto frango com o intuito de atender as demandas do consumidor, e conquistar mais mercado. Essa agregação de valor pode, no caso mais simples, se traduzir em cortes diferenciados da ave ou, em estratégias mais sofisticadas, em pratos prontos para o consumo à base de frango, que sejam adaptados aos vários países ou regiões às quais o produto se destina.

Segundo Batalha e Souza Filho (2001), em nível internacional, o complexo agroindustrial avícola tem se apresentado mais dinâmico que os das demais carnes (bovina e suína). Esse dinamismo na produção, consumo e comércio internacional é resultado de um longo processo de investimentos em inovações tecnológicas em diversas áreas, entre as

quais se destacam a genética, com os cruzamentos e a obtenção de híbridos; a sanitária; a nutrição, com o aprimoramento das rações; além do uso de novas técnicas de manejo e equipamentos.

O dinamismo do setor tem estimulado a dinâmica de outros setores quanto ao fornecimento de matérias primas. Setores como o da indústria genética, de alimentação animal, sanidade animal e fornecedor de máquinas e equipamentos têm obtido evolução favorável em suas receitas em virtude do crescimento da produção e consumo de carne de aves.

O consumo mundial de carne de frango aumentou consideravelmente nos últimos anos, principalmente devido a elevada velocidade de crescimento da ave, o seu menor custo de produção comparativamente ao de outras espécies animais, com um preço acessível para o consumidor, e também devido a mudanças nos hábitos alimentares baseados numa alimentação mais saudável.

Através das mudanças efetuadas nos hábitos de consumo, as empresas processadoras evoluíram do oferecimento do tradicional frango inteiro para o frango industrializado. Este fator não somente influenciou a oferta de produtos em número maior, como também a oferta de produtos mais elaborados. Assim, o frango inteiro, os cortes de frango e produtos industrializados de frango constituem os principais produtos desta cadeia.

A produção mundial em 2005 atingiu cerca de 60 milhões de toneladas de carne de frango. A atividade avícola tem gerado divisas a praticamente 20 novos países exportadores surgidos na última década. Estados Unidos, China, Brasil, União Européia, e México constituem na ordem os principais produtores de carne de frango.

O Brasil, com base em dados da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Carne de Frango (ABEF, 2006), encontra-se na terceira posição entre os países produtores de frango, ficando atrás somente dos EUA e da China. Sendo que, em 2005, o EUA foi responsável por, praticamente, 30% da produção mundial de frango, com uma produção em torno de 16 milhões de toneladas. A China produziu 10,2 milhões de toneladas e o Brasil na terceira posição 9,2 milhões de toneladas. Analisando os dados da ABEF, conclui-se que a produção de carne de frango é concentrada em alguns países, os cinco principais produtores, EUA, China, Brasil, União Européia e México, atingiram em 2005, cerca de 80% da produção mundial, sendo que os três primeiros no ranking, EUA, Brasil e China, responderam por 60,57%.

O complexo agroindustrial brasileiro tem conquistado crescente fatia do mercado internacional, onde ocupou, até 2003, a posição de segundo maior exportador mundial. O Brasil, de 1999 a 2004, triplicou suas exportações de carne de frango, chegando a ultrapassar os EUA na quantidade exportada, alcançando 2.470.000 toneladas exportadas. Conforme dados de 2005, preliminares de 2006 e previsão para 2007 o Brasil deve manter-se a dianteira no volume de exportações, comparado aos demais países.

No Brasil, a indústria de frango começou a se desenvolver em meados da década de 1960, quando tiveram início as importações de linhagens híbridas americanas de frangos, mais resistentes e produtivas. Com elas, padrões de manejo e alimentação foram se alterando gradativamente.

A avicultura industrial, no Brasil, vem se aperfeiçoando, com constante adoção de tecnologias e novos sistemas, cada vez mais eficientes e eficazes de manejo e produção, desenvolvendo e consolidando, dessa forma, uma estrutura integrada que envolve plantio de grãos e sua transformação, alojamento de matrizes e pintos, abatedouros, frigoríficos, transporte e distribuição, além do desenvolvimento genético de aves.

A avicultura tem desempenhado um papel socioeconômico importante, principalmente nas três últimas décadas, alcançando cada vez mais importância no contexto do agronegócio. Conforme dados de 2006 da União Brasileira de Avicultura (UBA) o setor avícola brasileiro gera 1,25 milhões de empregos diretos e mais de 4 milhões de postos de trabalho, entre empregos diretos e indiretos; representa 55% da produção total de frango da América Latina e possui status de maior exportador mundial de carne de frango, com volume exportado em 2005 de 2,85 milhões de toneladas de carne de frango e receitas cambiais de 3,5 bilhões de dólares.

O setor avícola se concentra na região Sul do país, tendo grande importância na economia regional e brasileira, seja pela geração de empregos, riqueza ou, ainda, participando ativamente nos programas de exportação, contribuindo para a balança comercial, gerando divisas para o país.

Segundo estatísticas da ABEF (2006), no ano de 2005 foram abatidos 4.426.733.994 de frangos em todo território brasileiro, sendo que o Paraná lidera o ranking nacional, respondendo por 22,83% da produção nacional, seguido pelo estado de Santa Catarina, responsável por 16,76% e o Rio Grande do Sul em terceiro com 14,76%.

O sistema de produção predominante é o integrado. O modelo de integração avicultor e indústria, implantado nos anos 70. A avicultura em Santa Catarina, nos últimos 25 anos, passou de atividade marginal para a mais importante atividade agropecuária,

sendo que vem liderando as exportações do estado. Segundo dados da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), em 2005 as exportações de frango totalizaram US\$ 196 milhões, um aumento de 12%. Na formação do valor bruto da produção agrícola estadual é a principal atividade, participando com 23% do total (R\$ 859,2 milhões). A cadeia toda movimenta anualmente em torno de R\$ 2,8 bilhões na economia estadual, empregando diretamente aproximadamente 32 mil e, indiretamente, mais de 65 mil pessoas.

Com uma produção planejada, as empresas com matriz em Santa Catarina atendem grande parte da demanda no mercado interno e participam com cerca de 30% das exportações brasileiras de carne de frango. Resultados alcançados graças aos avanços tecnológicos de produção e manejo, tornando o estado competitivo internacionalmente, concorrendo com países de avicultura adiantada. Sadia, Perdigão e Seara, nesta ordem, lideraram as exportações brasileiras em 2005.

A empresa Bondio Alimentos S.A., foco deste estudo, é nova no mercado, foi fundada em 15/08/2001 e inaugurada no dia 12/12/2003, na cidade de Guatambu, no Oeste do estado de Santa Catarina. A Bondio Alimentos S.A. iniciou suas atividades abatendo 20.000 aves/dia que tinham por destino somente o mercado interno. Atualmente a empresa abate 74.000 aves/dia e a previsão é aumentar para 150.000 aves/dia em 2008. No mercado interno, a empresa atua nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Amapá, Minas Gerais, Paraná, Amazonas e Ceará.

Em maio de 2004, com apenas quatro meses de funcionamento do frigorífico, a empresa recebeu certificação de órgãos internacionais e passou a exportar em tempo recorde no país, passando a atuar também no mercado internacional. Cerca de 70% da produção destina-se ao exigente mercado internacional, exporta para países como Japão, Hong Kong, Emirados Árabes e da União Européia.

A empresa é importante fonte de renda, gerando em torno de 900 empregos diretos e 700 indiretos, e integrando 350 aviários de produção de frangos. Em torno da indústria de processamento de carne de frango encontram-se os produtores integrados não somente do município de Guatambu, como também de municípios vizinhos, além dos prestadores de serviços e fornecedores de produtos e equipamentos. Em suma, a Bondio Alimentos S.A. é importante fonte de renda para a região, e movimenta o comércio local de produtos e serviços. Devido à importância econômica da empresa na região busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são os determinantes de competitividade da empresa Bondio Alimentos S.A., localizada no Oeste do estado de Santa Catarina?

1.2 - OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 - Objetivo Geral

Analisar os fatores competitivos da agroindústria avícola em Santa Catarina, considerando a empresa Bondio Alimentos S.A. de Guatambu -SC, compondo o principal elo do segmento de transformação industrial.

1.2.2 - Objetivos Específicos

Com intuito de obter o resultado desejado neste estudo pretende-se seguir e atingir os seguintes objetivos:

- expor elementos teóricos relacionados a competitividade, custos de transação e cadeia produtiva;
- caracterizar o setor avícola no mundo, no Brasil e em Santa Catarina, destacando sua importância econômica;
- descrever as condições competitivas da empresa Bondio Alimentos S.A. no setor de transformação industrial.

1.4 - METODOLOGIA

Segundo Barreto e Honorato (1998), a metodologia da pesquisa deve ser entendida como o conjunto detalhado e seqüencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa com intuito de atingir os objetivos pré-estabelecidos.

No presente trabalho foi utilizado o método descritivo o qual compreende o levantamento de fontes secundárias e estudo de caso selecionado. As fontes secundárias englobam livros, documentos, dados estatísticos, pesquisas científicas já realizadas, artigos, sites na internet relacionados ao objeto de pesquisa. O estudo de caso, conforme Fachin (2001, p.42), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

O presente estudo concentrou-se na agroindústria de abate de frangos, A Bondio Alimentos S.A. de Santa Catarina, procurando identificar o perfil estratégico da empresa. Para este estudo adotou-se procedimentos metodológicos de caráter exploratório, que se efetivou através da revisão da literatura para a construção de um cenário mais ampliado e de um estudo de caso que permitiu interpretar a realidade observada de uma organização a luz dos conceitos teóricos escolhidos.

Com base no primeiro objetivo foi realizado um levantamento teórico sobre os determinantes da competitividade da agroindústria, levando em conta fatores externos e internos, e as abordagens de custos de transação e de cadeia produtiva. Para tanto foi necessário recorrer a publicações de livros e produções científicas de diversos autores como Farina (1997), Coutinho e Ferraz (1995), Batalha (2001), Zylbersztajn (2000), e Kupfer (2002).

Atendendo ao segundo objetivo foi feita uma pesquisa dos dados e fatos que possam caracterizar o setor a nível mundial, nacional (Brasil) e estadual (Santa Catarina), no que se refere a produção, comercialização, consumo, exportação e importação e sua inserção no mercado mundial, bem como a estrutura produtiva, investimentos em tecnologia, adoção de novas formas de manejo e produção. Fez-se uso de sites específicos da agroindústria avícola, como associações de produtores e exportadores de carne de frango, além de publicações específicas do setor, trabalhos científicos, artigos, que contêm dados estatísticos e históricos do setor.

Para atingir o proposto no terceiro objetivo foi realizado um estudo de caso na agroindústria de transformação Bondio Alimentos S.A. localizada no oeste do estado de Santa Catarina, no município de Guatambu, com intuito de avaliar suas condições competitivas. Para realização deste estudo foi realizado uma visita a empresa, para obtenção de dados e aplicação de questionário, para avaliar as condições competitivas desta em termos de seus determinantes.

1.4.1 - Limitações do Estudo

O estudo ficou limitado devido à dificuldade de acesso as empresas do setor. Percebeu-se que as empresas do setor não costumam divulgar seus dados à pesquisa científica, apesar de algumas serem de capital aberto. A própria empresa que abriu as portas para a realização deste estudo, restringiu o acesso a alguns dados. E não liberou a aplicação do questionário aos produtores integrados da empresa.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Antes de delimitar os determinantes da competitividade é necessário conceituar o termo competitividade dentro da teoria econômica. Ferraz e Coutinho definem competitividade como sendo “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p.18).

Sendo que as estratégias adotadas pelas empresas no que se refere a gestão de atividades de inovação, produção e recursos humanos, que tem por intuito ampliar e renovar a capacitação das empresas de acordo com as exigências do mercado e padrões de concorrência vigentes, são segundo Ferraz et al (1995) as bases da competitividade.

A capacitação acumulada pelas empresas ao longo do tempo é um fator preponderante na determinação da competitividade, esta reflete as estratégias competitivas adotadas no passado em função de sua visão quanto ao ambiente concorrencial e econômico na qual se insere, e o constante ajuste as novas tendências, as mudanças no mercado.

O sucesso implica, também, que as empresas mostrem-se aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário. Para isto, as especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as firmas na seleção de suas estratégias. O conhecimento destas especificidades ajuda a inferir quais vantagens competitivas irão traduzir em maiores vendas e rentabilidade. (COUTINHO E FERRAZ, 1994, p. 18).

Estratégias adotadas em determinado momento por uma empresa, ou grupo de empresas, podem até alterar as características do ambiente competitivo, fazendo com que as demais empresas passem a modificar e a adaptar as suas estratégias ao novo modelo vigente. O processo competitivo não é algo estático, muito pelo contrário, está em constante modificação, fruto das ações dos agentes econômicos, o que exige da empresa atenção ao ambiente, as possíveis alterações e flexibilidade produtiva para adaptação, para que não perca posições competitivas no mercado.

Haguenauer (1989), segundo Coutinho e Ferraz (1994), identifica duas vertentes da competitividade, o desempenho no mercado e a eficiência do processo.

O desempenho no mercado analisa a competitividade da empresa pelo *market-share*, ou seja, sua participação no mercado, uma característica *ex-post*. A competitividade vista como desempenho envolve, não somente as condições de produção como também todos os fatores que inibem ou ampliam a participação no mercado, como as políticas cambial e comercial, a eficiência dos canais de distribuição e financiamentos, a infraestrutura, acordos, estratégias, etc. Os consumidores, neste caso, definem a posição competitiva de cada empresa no momento em que escolhem quais produtos e de quais empresas consumir.

A visão de eficiência do processo produtivo está relacionada a coeficientes técnicos inerentes a empresa, a produtividade dos fatores de produção e aos comparativos de custos e preços, depende das estratégias de produção, gestão, coordenação da própria empresa, uma característica *ex-ante*.

Os dois enfoques são restritos, pois estão diretamente relacionados as características da firma ou produto, analisam os indicadores no momento, sem analisar o comportamento passado, não levam em conta as capacidades criadas ao longo do tempo, a evolução da competitividade. Numa abordagem dinâmica o sucesso da empresa depende da capacidade de formular estratégias que ampliem a e mantenham as vantagens competitivas ao longo do tempo, diante do ambiente competitivo onde está inserida.

Neste sentido, Coutinho e Ferraz (1994), afirmam que a competitividade de uma empresa depende de fatores internos, estruturais e sistêmicos de organização.

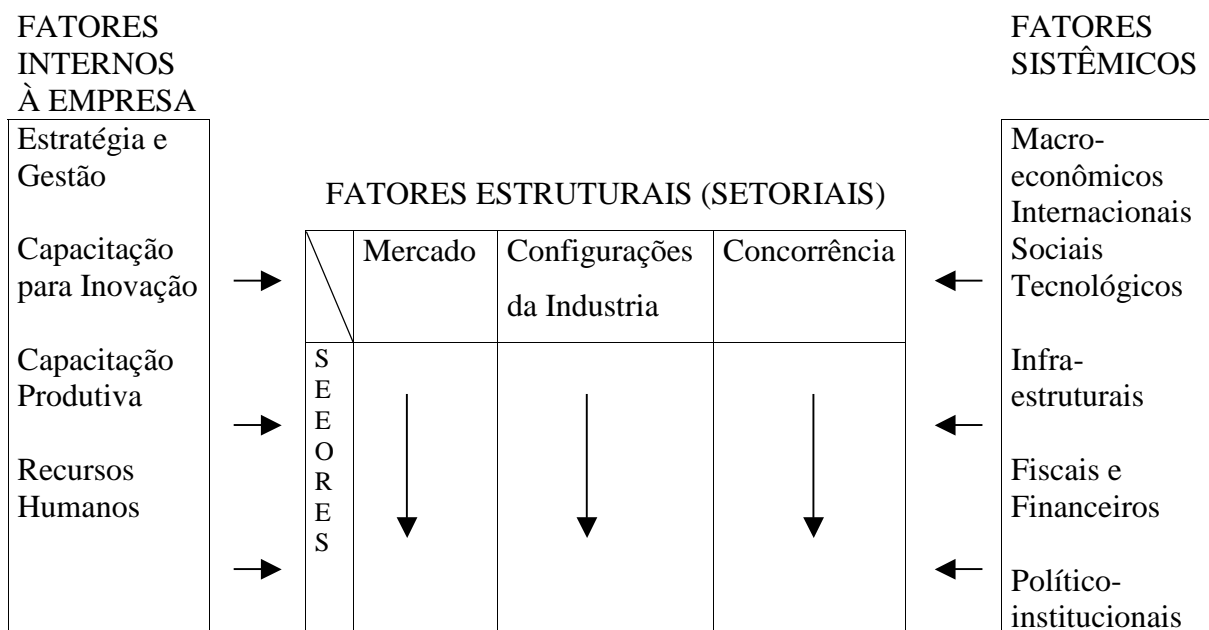


Figura 1 - Fatores Determinantes da Competitividade Industrial.

Fonte: COUTINHO; FERRAZ (1994)

Os fatores internos representam aquelas atividades sob o controle da empresa, suas capacidades construídas ao longo do tempo e que são relevantes na determinação da competitividade da firma. Compõe este grupo os fatores relacionados com a estratégia e gestão, a capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos. É importante destacar que, segundo Ferraz (1994), a qualidade do produto, flexibilidade e rapidez de entrega, além de racionalização dos custos de produção são estratégias preponderantes na busca de uma maior competitividade.

Os fatores estruturais caracterizam o ambiente competitivo na qual a empresa esta inserida, são fatores que não podem ser controlados totalmente pela empresa, pois são determinados pelo grau de concorrência, pela configuração da indústria. Fazem parte desse grupo as características dos mercados consumidores, a configuração do setor no qual a empresa atua e o próprio nível de concorrência. As características dos mercados consumidores podem ser observadas principalmente em relação às oportunidades de acesso aos mercados. A configuração do setor em que a empresa atua pode ser observada em termos de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, potencialidade de alianças com fornecedores, usuários e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial e ritmo, origem e direção do progresso técnico. Também os sistemas legal, fiscal e tributário representam importantes condicionantes estruturais da competitividade.

Os fatores sistêmicos dizem respeito aos aspectos macroeconômicos, políticos institucionais, regulatórios, infra-estruturais, sociais, regionais e internacionais,

constituindo as externalidades para as empresas, sendo que não podem ser controlados pela firma. Os fatores macroeconômicos englobam as taxas de câmbio, a oferta de crédito e as taxas de juros. Fatores político-institucionais estão representados pelas políticas tributária e tarifária e pelas regras que definem o uso do poder de compra do Estado e os esquemas de apoio ao risco tecnológico. A regulação dos mercados se configura nas políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e de proteção ao consumidor. A infra-estrutura também é um fator sistêmico da concorrência porque, segundo Coutinho e Ferraz, define a disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos. Os fatores sociais implicam na qualificação da mão-de-obra, na política de educação e formação de recursos humanos, nas políticas trabalhistas e de seguridade social, fiscal e tributário representando importantes condicionantes estruturais da competitividade.

Frente a esse conjunto complexo de fatores que permitem múltiplas conjunções ambientais, a capacidade de formular e implementar estratégias passa a ser fundamental. Mas isso também implica na capacidade organizacional de identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, sejam eles fatores internos à própria firma, componentes estruturais do setor ou institucionais e sistêmicos.

Um outro modelo de análise da competitividade, figura 2, representa as relações entre os diversos ambientes, competitivo, organizacional, institucional, tecnológico, competitivo e as estratégias individuais, as estruturas de governança e competitividade. O modelo descrito por Farina (1999) pressupõe um ambiente dinâmico, onde as estruturas de governança são afetadas pelas estratégias individuais das firmas e pelo ambiente competitivo.

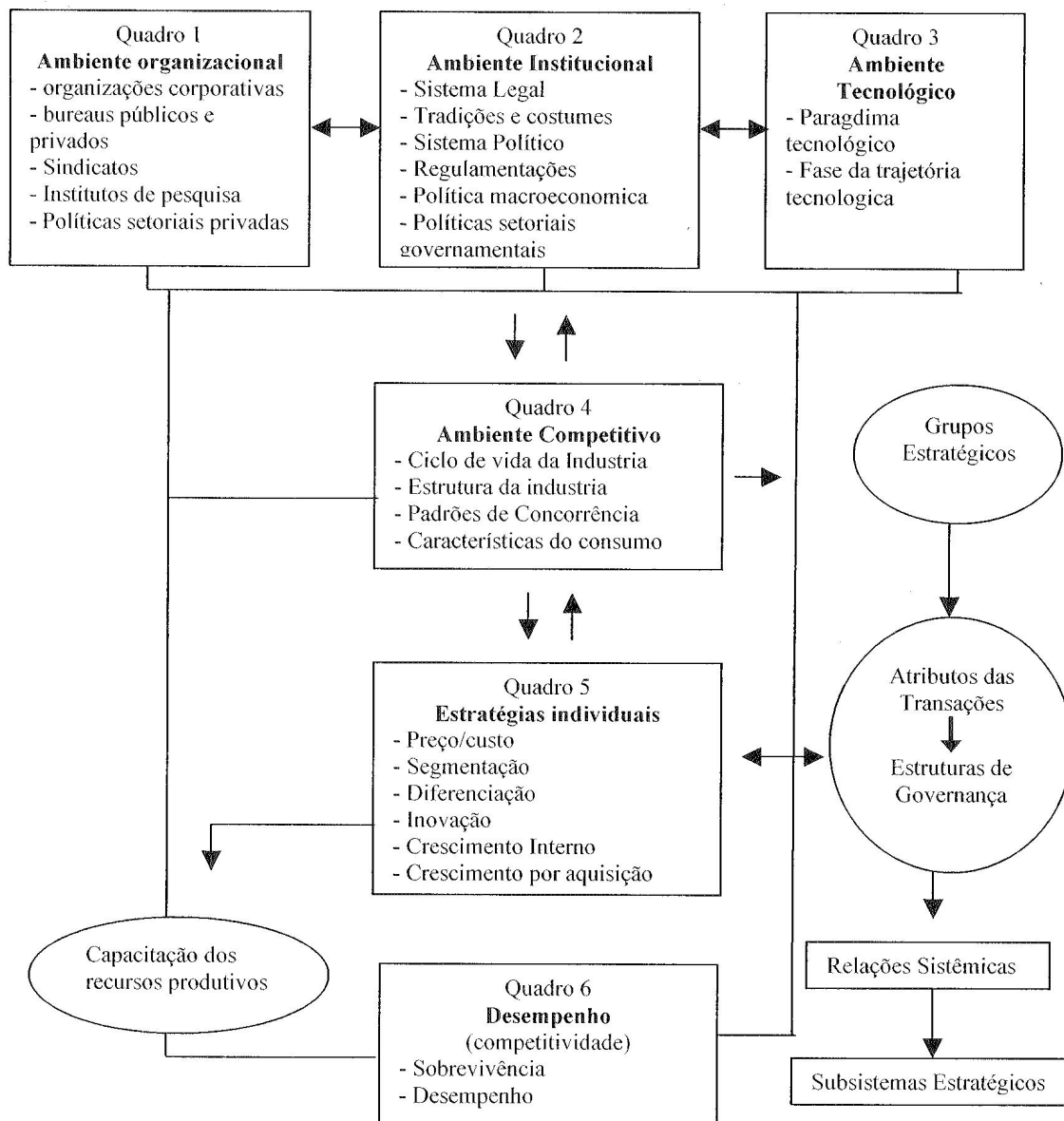


Figura 2 - Fatores Determinantes da Competitividade Sistêmica
 Fonte: FARINA (1999)

Os ambientes organizacional, institucional e tecnológico atuam fortemente na determinação competitiva de uma empresa ou cadeia produtiva.

Conforme pode ser visto na figura 2, o ambiente organizacional é constituído pelas organizações corporativas, os *bureaus* públicos e privados, os sindicatos, institutos de pesquisa e difusão da tecnologia, políticas setoriais privadas. Neste ambiente encontra-se o papel do Estado na provisão de bens públicos de uso coletivo, e também o papel das organizações de interesse privado, como por exemplo, as associações de produtores, os sindicatos. Ainda segundo Farina (1999), o ambiente organizacional pode influenciar e contribuir na construção da competitividade através dos sistemas de informação,

tendências de consumo, monitoramento da inovação e difusão de novas tecnologias, acompanhamento das estratégias de concorrência.

O ambiente institucional engloba o sistema legal, as tradições e costumes, as políticas macroeconômicas, tarifárias, comerciais e setoriais adotadas pelo governo local e também pelo governo de outros países concorrentes e parceiros comerciais. Temos como exemplo citado por Farina (1999), os processos de desregulamentação e de abertura comercial, as quais aumentam a competitividade e concorrência fazendo com que as empresas adotem novas estratégias produtivas, de crescimento, de inserção no mercado. Também influenciam o ambiente o crédito, a taxa de câmbio, as políticas regulatórias e infra-estruturais. Destaca-se a crescente importância das barreiras tarifárias e não tarifárias e dos controles fitossanitários, os instrumentos de retaliação comercial e, em um contexto mais amplo, a formação de blocos econômicos e a atuação de empresas transnacionais. Devidos as constantes mudanças as empresas e cadeias produtivas buscam se reorganizar com intuito de obter maior flexibilidade e capacidade de adaptação.

O ambiente tecnológico abrange o paradigma tecnológico vigente e a fase da trajetória tecnológica. A competitividade é influenciada pela capacidade de gerir o processo de desenvolvimento tecnológico e a capacidade de absorver e gerar inovação tanto de produtos como de serviços no intuito de diminuir os custos e aumentar a produtividade, que aumentam a eficiência produtiva e mudam os padrões de concorrência.

Além desses ambientes, Farina (1999) apresenta o ambiente competitivo no qual a empresa está inserida, o qual é determinado pelo ciclo de vida e estrutura da indústria, pelo padrão de concorrência e características de consumo do setor. A estrutura diz respeito ao grau de concentração, a diferenciação produtiva, as barreiras técnicas a entrada e saída e as economias de escala e escopo.

As estratégias individuais constituem-se nas ações internas à empresa, que determinam a concorrência via preço ou via diferenciação dos produtos através da marca, embalagem, etc; a segmentação dos mercados; o crescimento interno das firmas, via capacitação em gestão, recursos humanos, inovação e produção, ou crescimento através de aquisições e fusões. Este conjunto determina o desempenho competitivo da empresa e a sobrevivência no mercado.

O desempenho diz respeito a capacidade duradoura de sobrevivência e crescimento das firmas nos mercados em que atuam. Esse desempenho só será duradouro caso situações de prejuízo sejam passageiras e conjunturais.

A estrutura de governança é determinada pelos atributos das transações que, por sua vez, decorrem de condicionantes institucionais, organizacionais, tecnológicos e estratégicos. No curto prazo, o ambiente institucional, tecnológico e organizacional condiciona as estruturas de governança e as estratégias individuais que, por sua vez, determinam o desempenho em termos de sobrevivência e crescimento nos mercados no longo prazo, as estratégias individuais e coletivas (organizacionais) determinam o ambiente competitivo, institucional e tecnológico, alterando as estruturas de governanças eficientes. (FARINA, 1997, p.174-175)

Nesta perspectiva, os determinantes de competitividade de uma empresa se estendem também para toda cadeia produtiva. Sendo que, no caso da cadeia produtiva, um dos determinantes da competitividade é a capacidade de coordenação e interação dos diversos elos, sua capacidade de disseminar competência tecnológica e organizacional. Segundo Batalha (1997) as estratégias das empresas, com o acirramento da concorrência e na atual conjuntura, devem estar articuladas as decisões estratégicas em nível da cadeia produtiva. A competitividade de uma empresa depende também da competitividade da cadeia na qual ela está inserida.

A interação das empresas gera uma interdependência ao longo da cadeia, a qual não impede que as empresas concorram entre si, permite que interesses comuns sejam desenvolvidos, beneficiando cada empresa e também toda cadeia, tornando a mais competitiva.

Se cada empresa que constitui um elo da cadeia produtiva, buscar atender somente seus interesses, atuando de forma isolada, com certeza haverá perda de eficiência e competitividade, devido ao nível de interdependência existente e as constantes alterações dos padrões competitivos em termos de inovações tecnológicas e de processos, exigindo de toda cadeia adaptação ao ambiente.

A gestão da competitividade, neste contexto, é identificada pela adoção de ações direcionadas a obter capacidade para influir na construção e sustentação de vantagens competitivas, pelos segmentos integrantes de uma cadeia produtiva, fundamentada na potencialidade destes segmentos para articulação e coordenação, considerando suas interações e interdependências e as interferências presentes ao ambiente sistêmico. Pressupõe-se que, a identificação e monitoramento dos diferentes intervenientes presentes no ambiente competitivo e sistêmico das organizações, permite aos segmentos adaptar-se ou buscar influenciar as condições vigentes. Isso se processaria através da articulação e adoção de ações estratégicas conjuntas, capazes de gerar reações positivas à competitividade e, capazes de, até, alterar o padrão de concorrência vigente e mesmo o ambiente competitivo. (SOUZA, p.43, 2002)

Uma coordenação efetiva poderá proporcionar à cadeia vantagens competitivas em comparação as concorrentes, trabalhando de forma integrada, permitindo o fluxo de

informações, as empresas poderão agregar valor ao produto, adequar-se aos determinantes de competitividade, ou até poderão alterar o próprio ambiente de uma maneira mais prática. As transações vigentes requerem a adoção de estruturas adequadas e competentes à assimilação e ordenação do processo competitivo em vigor.

Neste contexto, Farina (1997) destaca a importância da estrutura de governança eficiente, com capacidade de coordenação vertical para que a empresa possa receber, processar, difundir e utilizar as informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar as oportunidades de lucro. Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação as modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes as relações cliente e fornecedor.

2.2 - ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

As transações entre os agentes econômicos geram custos, e a Economia dos Custos de transação (ECT) procura identificar e mensurar tais custos no intuito de buscar alternativas para que as firmas possam amenizar os custos envolvidos numa transação. Com base na ECT, caracteriza uma transação a transferência de serviços ou mercadorias através de uma interface tecnologicamente separada, encerrando um estágio da atividade e começando outro.

Os custos associados à transação estão relacionados aos custos *ex-ante* e *ex-post*, necessários para conduzir o sistema econômico. Os primeiros referem-se aos custos de coleta e processamento de informações, de negociações e estabelecimento de salvaguardas. Já os custos após a realização do contrato são de renegociação, monitoramento e de adaptações a circunstâncias não previstas inicialmente.

Na abordagem institucionalista das firmas e mercados, ligada a ECT desenvolvida, a partir dos trabalhos pioneiros de Coase (1937), a busca de maior eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas e coordenadas. Até a publicação do artigo pioneiro Coase (1937), intitulado(The Nature Of The Firm), a natureza da firma, a teoria econômica reinante se preocupava apenas com os custos de produção, embora reconhecesse a existência dos custos de transação.

O artigo de Coase deu início, dessa forma ao estudo das condições sob as quais os custos de transação deixam de ser desprezíveis e passam a ser em um elemento importante nas decisões dos agentes econômicos, contribuindo para determinar a forma pela qual são colocados os recursos na economia. A análise dessa condições assim como das consequências dos custos de transação para a eficiência do sistema , constituindo o objeto da Teoria do Custos de Transação.(KUPFER, 2002, p.268).

Segundo Williamson (1985), citado por Souza (2002), as negociações realizadas através do mercado geram custos relacionados à busca de informação, negociação e formulação de contratos, constituindo os custos de transação. E neste contexto entra a firma com o papel de evitar ou reduzir esses custos pela otimização dos recursos.

Custos de transação “nada mais são que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica”. (PONDÉ, 1996). Trata-se dos custos associados, os estabelecimento dos contratos explícitos ou implícitos que organizam uma certa atividade.

Zylbersztajn (1995) afirma os custos de transação surgem a partir do momento em que o mecanismo econômico é posto em movimento, Os custos estão diretamente ligados à produção, e aparecem quando os agentes econômicos se relacionam e os problemas surgem.

A ECT apresenta alguns pressupostos fundamentais para sua compreensão. O primeiro deles é de que tanto na presença de transações via mercado, como nas transações contratuais intra ou entre firmas, existem custos para conduzir o sistema econômico. De acordo com Zylbersztajn (1995) o segundo pressuposto coloca que as transações ocorrem em um ambiente institucional, que é o conjunto de normas que afetam o processo de transferência dos direitos de propriedade, e as instituições existentes afetam os custos de transação.

Furaboth e Richter (1991) citados por Zylbersztajn (1995) afirmam que a ECT tem por objetivo estudar o custo das transações como indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança) dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, onde são negociados os direito de propriedade.

No entanto, custos de transação são custos que os agentes econômicos enfrentam todas as vezes que recorrem ao mercado, ou seja, são custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Nesta nova abordagem os contratos envolverão custos,

pois, não há na transação em questão a presença de simetria de informação. “A Teoria dos Custos de Transação suspende a hipótese de simetria de informação e elabora um conjunto de hipótese que tornam os custos de transação significativos: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos”(Kupfer, 2002, p. 269). Diante destes pressupostos comportamentais, todas as vezes em que os agentes recorrerem ao mercado, estarão sujeitos aos custos de transação.

A seguir estão relacionados alguns dos pressupostos da teoria, já mencionados acima, com base no trabalho de Zylbersztajn (1995):

a. Custos de transação: aparecem tanto na utilização do sistema de preços como em transações regidas por contratos internos a firma, significando que todos os tipos de contratos, tanto externos como internos a firma, são importantes para o funcionamento da economia.

b. Ambiente institucional: as transações ocorrem em ambientes institucionais estruturados e as instituições interferem nos custos de transação, por afetarem o processo de transferência de direito de propriedade.

c. Racionalidade limitada: considera-se que o agente econômico busca um comportamento otimizador e racional, mas que não consegue satisfazer esse desejo, dada sua limitação frente a um ambiente econômico complexo, além da incerteza imposta pela impossibilidade de antecipar eventos futuros.

d. Oportunismo: conceito que resulta da ação dos indivíduos na busca de seu auto-interesse, mas com uma conotação não cooperativa. O oportunismo pode ocorrer, por exemplo, quando um agente tem uma informação sobre a realidade não disponível a outro agente, podendo o detentor da informação se beneficiar de alguma forma, ou seja, este agente procura encontrar vantagem na transação em detrimento de outro agente.

A presença de oportunismo e de racionalidade limitada pode gerar custos de transação, o oportunismo dos agentes determinaria que as condutas dos agentes não podem ser consideradas confiáveis a partir da simples promessa, por parte dos agentes envolvidos, de que a distribuição de ganhos prevista nos contratos seria mantida no futuro diante do eventual surgimento de eventos inesperados. A racionalidade limitada implica a incapacidade de coletar e processar todas as informações necessárias a elaboração de contratos completos: se os agentes possuem perfeita capacidade de antevisão dos eventos futuros, seria sempre possível o desenvolvimento de contratos perfeitos. Portanto, esses dois pressupostos são condições necessárias para o surgimento de custos de transação.

O ponto de partida para a existência dos custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais, porém limitadamente – e oportunistas. De um lado, assumindo-se racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, na medida em que não será possível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato. De outro, assumindo-se também oportunismo, a inevitável renegociação sujeita as partes envolvidas na transação ao comportamento aético da (s) outra (demais). (Farina, 1997, p. 71;72).

Os custos de transação podem ser divididos em três categorias: custos de informação, negociação e monitoração. Os custos de informação ocorrem antes (*ex ante*) de uma troca comercial, e incluem custos de obtenção de preço e informação do produto e custos de identificação de parceiros comerciais adequados. Os custos de negociação são os custos de execução da transação, e podem incluir custos de comissão e custos de formulação dos contratos em si. Por fim os custos de monitoração, que ocorrem depois (*ex post*) da transação e garantem que a mesma seja cumprida como acordada.

Os custos de transação podem ser aumentados por uma série de fatores, entre os quais políticas econômicas intervencionistas, sistemas judiciais morosos, serviços públicos ineficientes e ausência de capital humano. Eles também podem ser reduzidos por fatores como desregulamentação, liberalização comercial, procedimentos públicos transparentes e progresso técnico, que sem dúvida é o mais importante.

De acordo com Zylbersztajn (1995) a transação, unidade básica de análise apresenta três características principais: frequência, risco e especificidade dos ativos. A frequência determina se as transações são recorrentes ou se ocorrem isoladas, sem repetição. O risco afeta a forma como os resíduos são distribuídos entre os participantes da transação, e associado ao oportunismo dos agentes pode incrementar os custos nas transações via mercado. A especificidade dos ativos representa custos relacionados à impossibilidade de utilizar determinado ativo em outras transações.

Essas características, combinadas com o ambiente institucional, com as formas contratuais praticadas e com os pressupostos comportamentais, irão determinar as estruturas de governança emergentes.

Os contratos são elementos vitais às transações, e constituem uma fonte de custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento e ao não cumprimento do contratado por uma das partes. A racionalidade limitada implica na formulação de contratos incompletos, e uma das razões é a impossibilidade de previsão *ex ante* das condições do ambiente onde se desenvolve a transação.

No âmbito da gestão da cadeia produtiva, Neves (1999) afirma que a ECT ajuda a responder questões como e por que em certas regiões negócios semelhantes ou empresas semelhantes utilizam contratos diferentes e porque escolher um tipo de contrato em detrimento de outro.

2.3 - CADEIA PRODUTIVA

A cadeia de produção envolve atividades desde a produção ou extração de matérias-primas básicas, seu processamento, transporte, armazenamento e distribuição, até a entrega aos seus consumidores finais. Atividades, estas, realizadas por diversas empresas interligadas, que constituem os elos produtivos que se encontram ao longo da cadeia de produção.

Destacando a importância das cadeias produtivas, Leite (1996) afirma que a realização de estudos de cadeias produtivas é um passo fundamental para a estruturação de mecanismos capazes de fornecer informações consistentes para a tomada de decisão de agentes públicos e privados. Dessa forma, procura-se romper com as análises, essencialmente estáticas, características de enfoques setoriais (agricultura, indústria, serviços) e introduzir elementos para uma percepção dinâmica do processo.

E a análise da *filière* ou da cadeia de produção se desenvolveu na escola francesa de economia industrial, na década de 60. Hoje seu estudo tornou-se um dos mais utilizados para análise de ações econômicas e para auxílio na elaboração de políticas públicas e privadas, por ser uma ferramenta importante que permite identificar fragilidades, oportunidades e problemas gerais em todo setor produtivo da economia.

Cadeia (*filière*) é uma seqüência de operações que conduzem a produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação. (MORVAN *apud* ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000, p.9)

Portanto, as cadeias produtivas constituem-se um conjunto de etapas pelas quais passam e são processados e transformados os diversos produtos. Em outras palavras, a cadeia produtiva é o conjunto de atividades econômicas que se articulam

progressivamente, por um conjunto de empresas, desde o início da elaboração até a entrega de um produto ou serviços aos consumidores finais.

No caso da cadeia agroindustrial, Golberg (1968 *apud* Farina, 1997) afirma que a mesma engloba “os segmentos antes, dentro e depois da porteira da fazenda, envolvidos na produção, transformação e comercialização de um produto agropecuário básico, até chegar ao consumidor final”.

Segundo Farina (1997), uma cadeia produtiva é um recorte dentro de um sistema agroindustrial mais amplo, que privilegia as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, em torno de um produto principal. A partir do produto final identificam-se todos os elos da cadeia produtiva, as várias operações técnicas, comerciais logísticas, necessárias para a produção.

Batalha (1997 p. 30) designa sistemas agroindustriais (SAGs) como sendo um “conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção de insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas, etc.), até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas, etc.) ao consumidor final. Ele não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico”.

O enfoque tradicional de cadeias considera três subsistemas: de produção, de transferência e de consumo. O primeiro engloba o estudo da indústria de insumos e produção agropastoril, o segundo focaliza a transformação industrial, estocagem e transporte, sendo que o terceiro permite o estudo das forças de mercado. De acordo com Batalha (1997) a cadeia agroindustrial pode ser dividida em três macros segmentos, podendo variar segundo o produto e objetivo da análise.

- a. Comercialização. Representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas, etc.). podem ser incluídas neste macro segmento as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição.
- b. Industrialização. Representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria.
- c. Produção de matérias-primas. Reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca, piscicultura, etc.). (BATALHA, 1997, p. 31)

Este encadeamento de atividades gera mercado dentro da própria cadeia produtiva que, segundo Batalha (1997), engloba de um modo geral quatro mercados. Mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais, mercados entre os produtores rurais e a

agroindústria, mercados entre a agroindústria e distribuidores e o mercado entre distribuidores e consumidores finais. Sob esta ótica, um produto intermediário também pode ser designado como produto final em determinado elo da cadeia, possuindo valor de mercado.

A cadeia produtiva agroindustrial (CPA) a montante, no caso do frango, tem como estrutura produtiva a integração produtor e indústria de processamento.. Segundo Alves Filho e Araújo (1999), a indústria de processamento da carne possui vínculos com produtores rurais, através de contratos de cooperação, sendo estes últimos responsáveis, principalmente, pela maturação das aves destinadas ao abate. Os integrados recebem da empresa todos os insumos necessários à produção, como também assistência técnica, e os produtores devem se adequar às exigências da empresa, que por sua vez, atende as expectativas do mercado consumidor, o último elo da cadeia produtiva.

Segundo Zylbersztajn (2002), os atores que compõem a cadeia produtiva dentro do sistema agroindustrial são o produtor primário, a agroindústria, o atacado e o varejo.

O setor primário é responsável pela produção da matéria-prima, com os aspectos técnicos e com a produção através de recursos humanos e ambientais. Movimentando e interligando os diversos setores, sendo por isso essencial em toda a cadeia produtiva. Enquanto a agroindústria é responsável pela transformação da matéria-prima em produto final, estabelecendo relações com o produtor primário e com o agente distribuidor. Já o atacado possui a função de distribuidor, ligando a agroindústria aos varejistas. Enquanto o varejo cumpre a função de distribuição dos produtos ao consumidor final.

Com isso, as cadeias resultam da crescente divisão e especialização do trabalho e na maior interdependência entre todos os segmentos produtivos, que incluem os elos entre matérias-primas básicas, as máquinas e equipamentos, os produtos de consumo intermediário e produto final, bem como com sua distribuição e comercialização.

Os elos da cadeia podem ser desenhados como aqueles cuja empresa central (cuja função na cadeia é mais forte em termos de poder de atuação, o que normalmente contempla a indústria de transformação) interage direta ou indiretamente de forma a agregar valor ao produto final. (CARLETTI FILHO, 2005, p.15)

Nesta interação das diversas empresas que compõem a cadeia produtiva há os fluxos de informações, produtos e serviços e, Christopher (1998 *apud* Carletti Filho, 2005) explica que os fluxos na cadeia de suprimentos aparecem através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e

serviços que são colocados nas mãos do consumidor final. Os dois sentidos aos quais o autor se refere para trás, elos antecedentes, e para frente, elos subseqüentes, como pode ser observado na figura 3, a seguir.

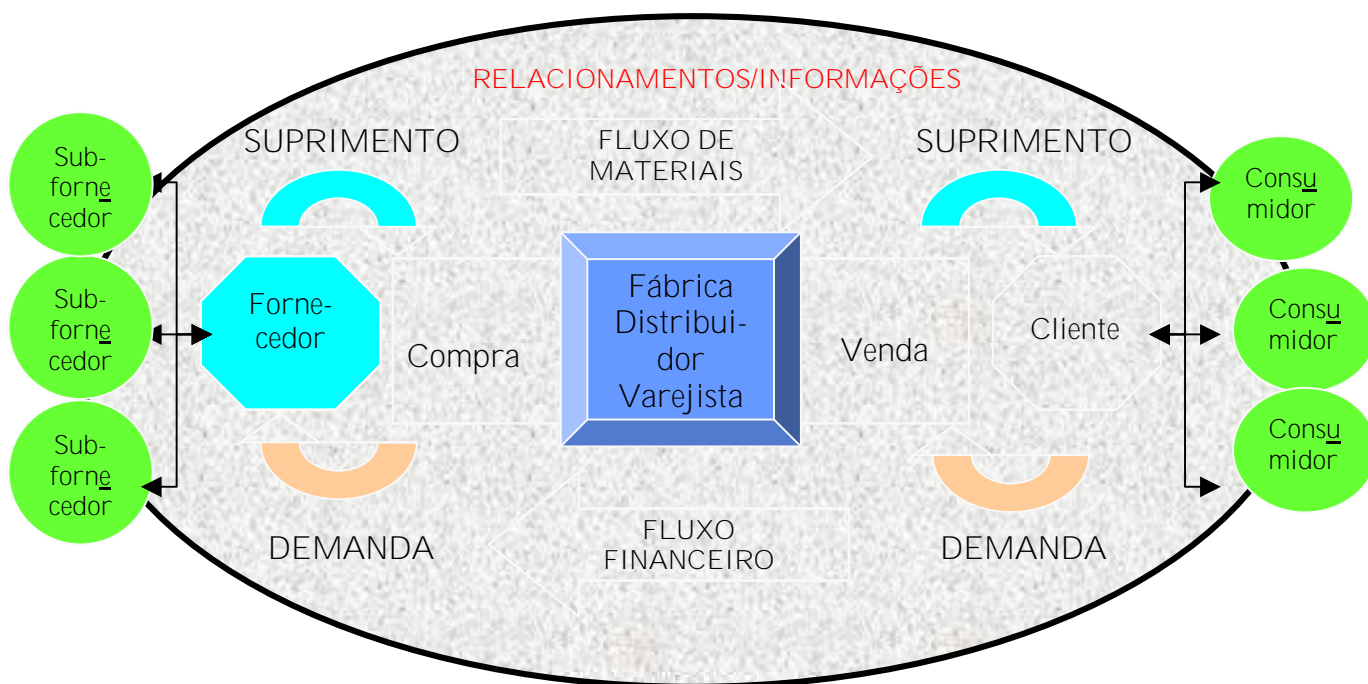


Figura 3 - O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Fonte: Sucupira et al (2003)

Pode-se observar, na figura 3, que a cadeia é interligada por setores a montante, responsáveis pelo provimento de insumos e de máquinas e implementos para a produção, e com setores a jusante, responsáveis pelo processamento, pela transformação da produção e pela distribuição (comercialização, armazenagem e transporte) das produções, além de outros serviços associados à cadeia produtiva.

Os fluxos inerentes à cadeia produtiva ocorrem nos dois sentidos, do consumidor final ao fornecedor e vice-versa. As transações ou fluxos constituem um ponto importante na determinação da competitividade da cadeia produtiva. A eficiência nos fluxos de informações, o bom relacionamento entre os elos da cadeia produtiva permitem a cadeia a rápida alteração nos processos e produtos quando houver a necessidade de adequação as novas exigências do mercado consumidor, por exemplo. A coordenação efetiva da cadeia permite a diminuição dos custos de transação.

A lógica de encadeamento das operações, como forma de definir a estrutura de uma CPA, deve situar-se sempre de jusante a montante. Esta lógica assume implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no *status quo* do sistema. Evidentemente, esta é uma visão simplificadora e de caráter geral, visto que as unidades produtivas do sistema também são responsáveis, por exemplo, pela introdução de inovações tecnológicas que eventualmente aportam mudanças consideráveis na dinâmica de funcionamento das cadeias agroindustriais. No entanto, estas mudanças somente são sustentáveis quando reconhecidas pelo consumidor como portadoras de alguma diferenciação em relação à situação de equilíbrio anterior. (BATALHA, 1997, p. 27).

As manifestações dos consumidores seriam os fios condutores de ações a serem desenvolvidas pelos demais elos da cadeia. A tomada do fio condutor está nos elos da cadeia mais próximos dos consumidores finais, onde há maior facilidade e sensibilidade para captar volatilidade de seus desejos e preferências. São os pontos que sinalizam o início do caminho a ser percorrido. Na relação integrada e interdependente entre cliente e fornecedor, a informação captada é repassada do varejo para o atacado, deste sucessivamente para a indústria, transporte, armazenagem, agricultura e seus fornecedores.

E cada agente, dentro da cadeia produtiva, busca agregar valor e também participar da maior parcela possível dos resultados. No centro da cadeia agroindustrial, encontra-se a indústria de transformação, foco do presente estudo, sendo o segmento que coordena toda cadeia, ou seja, exerce uma função estratégica dentro da cadeia produtiva. Este segmento induz mudanças tecnológicas na agropecuária, mudanças no produto como agregação de valor e na conquista de novos mercados ou aumento de participação nos quais já está inserida, e também influencia na estrutura da distribuição, sendo que os indutores das mudanças são os consumidores finais.

Mas além dos agentes típicos da cadeia, Zylbersztajn e Neves (2000) apontam os responsáveis pelas operações de estocagem, pelos processamentos de informações, atacado e varejo, além de instituições governamentais, mercados de futuros e associações comerciais. A relação adequada ente os agentes, o uso eficiente dos recursos disponíveis influi diretamente no resultado final de toda transformação produtiva, desde a matéria-prima até a colocação do produto final no local de consumo. A cadeia, neste sentido, “é um conjunto de ações econômicas que presidem a valorização dos meios de produção e asseguram a articulação das operações” (BATALHA, 1997, p.26). Estas ações e articulações devem ser definidas sempre a partir do produto final.

Portanto, a concepção de uma cadeia produtiva, na visão de Batalha (1997), estaria, principalmente, ligada a três elementos básicos como: a) operações de transformação sucessivas, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; b)

um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montantes a jusantes, entre fornecedores e clientes; c) um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações. Por outro lado, as cadeias representam ainda um espaço de análise das inovações tecnológicas. Isso significa que operações técnicas ao longo de sua estrutura podem ser de tecnologias de base, de tecnologias chave e de tecnologias emergentes.

Além de fornecer uma visão sistêmica do processo o estudo da cadeia pode ser utilizado para analisar e descrever o sistema, servindo adicionalmente como uma ferramenta de gestão, seja aplicado à definição de estratégias no âmbito da firma, e da própria cadeia ou ao apoio no desenho de políticas governamentais, como afirma Zylbersztajn (1995).

A análise da cadeia produtiva permite identificar os principais atores, os gargalos existentes, os aspectos estratégicos (como economias de escala, tecnologias alternativas e competitividade internacional), desperdícios, problemas de qualidade, economia de matéria-prima e energia, reaproveitamento de recursos do processo, reciclagem e ainda problemas de qualidade ambiental. Com isso, é possível ter uma visão geral do setor estudado, permitindo apontar soluções aos problemas encontrados em qualquer dos segmentos específicos que compõem uma determinada cadeia.

Na prática, além da necessidade de se acompanhar todos os fluxos físicos entre os elementos da cadeia de suprimentos, necessita-se gerenciar outras informações que devem ser compartilhadas como demandas previstas e reais, negociações e ordens de fornecimento, dados técnicos e garantias, programas de produção e ordens de coleta de transportadoras, documentos fiscais e suas respectivas conferências, etc.. Por esta relação de processos e fatos geradores de dados, é fácil perceber a necessidade imperiosa de se ter a máxima produtividade no processamento das informações de tais atividades.

A eficiência da cadeia produtiva depende do relacionamento entre os atores e da busca do desenvolvimento e aperfeiçoamento dessas relações. Ao mesmo tempo em que há cooperação entre os agentes, desencadeiam-se também conflitos na disputa por margens de lucro. Essas relações influenciam tanto o resultado em seu conjunto como a satisfação do consumidor final, sendo responsáveis pela dinâmica dentro da cadeia, influenciadas por intervenções externas, internas ou ainda tecnológicas, que ao longo do tempo vão moldando as relações contratuais.

Nesse sentido, as empresas devem perceber que fazem parte de um sistema, e que o sucesso da firma depende diretamente da sobrevivência e da saúde econômica deste sistema complexo e com conflitos internos que devem ser harmonizados para um melhor desempenho de todos os integrantes.

Farina (1997), reforça que a competitividade depende não só das estratégias individuais, mas também da interação entre as empresas, tanto fornecedores e concorrentes, clientes e outros agentes inseridos na cadeia produtiva. As ações de uma empresa devem estar articuladas com as ações dos demais elos que constituem a cadeia produtiva, para que assim a cadeia como um todo, possa ser mais competitiva. Ao analisar a competitividade de uma cadeia produtiva, é importante levar em conta as diferentes estratégias de seus elos e suas inter-relações, já que seu sucesso depende do desempenho global.

Mesmo que uma cadeia de produção tenha que considerar todos os agentes integrantes, desde os insumos até o produto final ao consumidor, também se apresenta como uma ferramenta importante de análise de apenas um elo. Permite verificar suas competências, suas aptidões, seu perfil e suas relações com os elos à jusante e a montante. Além disso, permite verificar as contribuições de cada elo e sua participação no processo total.

3 - AVICULTURA MUNDIAL, BRASILEIRA E CATARINENSE

3.1 - INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem por objetivo caracterizar o setor avícola, caracterizando sua estrutura produtiva, evolução histórica, e dados referente a produção, consumo, exportação e importação tanto a nível mundial, nacional (Brasil) e estadual (Santa Catarina).

3.2 - CARACTERIZAÇÃO DA AVICULTURA MUNDIAL

O complexo agroindustrial avícola vêm se destacando por apresentar nas últimas décadas um alto grau de dinamismo em termos de produção, consumo e comércio internacional. Esse dinamismo, de acordo com o relatório setorial (1995) do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), do setor avícola teve início na década de 30 com o processo de substituição da produção doméstica pela produção em escala industrial, com a adoção de sistemas intensivos de produção (estabulação, rações), sendo que se concretizou praticamente na década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, com a retomada do crescimento econômico. O desenvolvimento e a adoção de inovações nas áreas biológicas, sanitárias, tecnológicas e até econômicas foram passos importantes ao desenvolvimento do setor avícola mundial.

O desenvolvimento do setor avícola ocorreu, em primeiro momento, nos EUA visando suprir a necessidade de carne na alimentação dos soldados e depois esta reestruturação produtiva aconteceu em países da Europa e se estendeu para os demais países. Com o advento da Guerra e com o aumento da demanda por carnes vermelhas para os combatentes, foi preciso aumentar a produção de carnes alternativas, de preferência as obtidas através de pequenos animais que permitiriam o consumo num curto espaço de tempo. Diante desta demanda, os EUA começaram a desenvolver pesquisas para obter novas linhagens, rações e alimentos que atendessem aos requisitos nutricionais das aves. Também foi desenvolvido o setor de medicamentos específicos para a avicultura. O mesmo foi feito no período pós-guerra, nos países da Europa.

Os países passaram a investir na produção de carne de ave, animais que estão prontos para abate em curto espaço de tempo, ao contrário da carne bovina que possui um tempo de confinamento para abate muito superior, levando assim à substituição da carne vermelha pela branca, principalmente o frango, elevando a produção do mesmo.

Tais estratégias levaram à queda acentuada do preço relativo da carne de frango e à substituição das carnes vermelhas pelas brancas, em maior ou menor grau, dependendo da eficiência do seu sistema produtivo. Rocha (2002), verificou que o ritmo da expansão e a consolidação do complexo avícola podem ser explicados, principalmente, pela difusão da avançada tecnologia nas áreas de genética, nutrição, manejo, sanidade e equipamentos. As técnicas ajudam a diminuir o tamanho do ciclo produtivo, aumentando a oferta, reduzindo preços e, conseqüentemente, levando às mudanças nos hábitos alimentares. Outros dados a serem considerados são os motivos religiosos que surgem a partir do crescimento de seitas e religiões que restringem o consumo de certos tipos de proteína animal, alterando o perfil do consumidor de carnes.

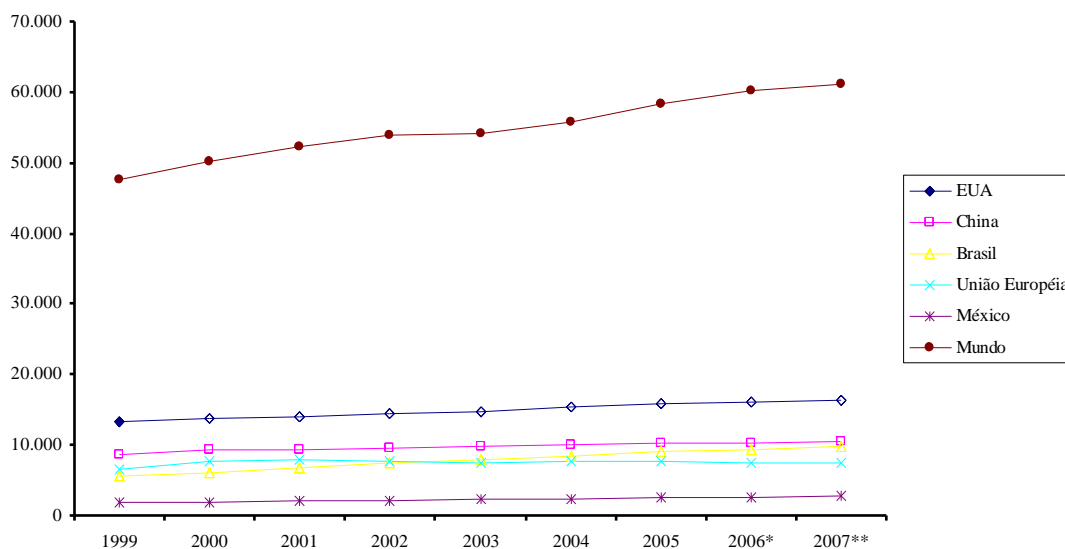
Mais recentemente, as carnes brancas têm sido valorizadas pelos consumidores baseada na busca por uma alimentação saudável e equilibrada, em função de valores culturais que se relacionam a um novo enfoque sobre saúde, corpo e estilos de vida. Com o crescimento do mercado consumidor de carne de frango, o setor produtivo teve que se adequar para atender a crescente demanda, investindo pesadamente na reestruturação produtiva do setor avícola, em pesquisas para obter novas linhagens, rações e medicamentos, para aumentar a produtividade conciliando com qualidade produtiva. Até aquele momento a produção era rudimentar, dava-se pouca importância ao setor, não havendo investimentos na produtividade e no desenvolvimento do mesmo.

Entre os principais avanços tecnológicos, Coelho e Borges (1999) destacam: na área genética os cruzamentos e a obtenção de híbridos; na área sanitária a profilaxia (uso de vacinas); na área da nutrição, o aperfeiçoamento e redução dos custos das rações e a criação de um meio ambiente favorável ao crescimento das aves, por meio da instalação de equipamentos desenhados especificamente para atender as novas exigências da produção em larga escala.

O setor avícola, de um modo geral, mostrou-se capaz de absorver, com rapidez, as novas tecnologias e os novos padrões de produção e com isso reduzir custos junto com a elevação da qualidade de processos produtivos e dos produtos destinados ao consumidor. Tais fatores contribuíram para transformar a avicultura numa atividade industrial bastante desenvolvida. De acordo com o relatório setorial do BNDES (1995) afirma-se que a atividade avícola passa a ser uma exploração zootécnica capaz de colaborar positivamente para a diminuição dos graves problemas de alimentação da população mundial.

3.1.1 - Produção Mundial de Carne de Frango

A distribuição da produção mundial de carne de frango entre os principais países e a evolução nos últimos anos está representado no gráfico 1.



* Preliminar ** Previsão

Gráfico 1 - Produção Mundial de Carne de Frango Principais Países - 1999-2007** (mil toneladas)

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da ABEF (2006)

A produção mundial de carne de frango teve um aumento significativo, de 1999 a 2005, de 22,44%, com mais 58 milhões de toneladas de carne de frango produzidos e para 2007 a previsão de produção está em mais de 61 milhões de toneladas. Pinazza e Aluandos (2000) justificam o crescimento na produção mundial de carne de frango pelo avanço tecnológico nas áreas de genética, nutrição, manejo, sanidade e pelos equipamentos, cada vez mais modernos e sofisticados, os quais possibilitam altos níveis de produção e alcance de produtividade e tendo em contrapartida, custos de produção mais competitivos.

Durante todo o período acima analisado os EUA manteve-se a dianteira no ranking mundial de países produtores de carne de frango, sendo que em 2005 responderam por 27,25% da produção mundial. Em 2006, segundo dados preliminares da ABEF, os EUA produziram mais de 16 milhões de toneladas, representando 26,90% da produção mundial, observa-se uma possível diminuição na participação da produção mundial.

Em segunda posição no ranking mundial de produção de carne de frango encontra-se a China, que atingiu em 2005, mais 10 milhões de toneladas com uma participação de 17,52% na produção mundial.

O Brasil, em 2005, foi responsável por 15,53% da produção mundial, se aproximando da China. Em 1999, o Brasil respondeu por 11,62% e a China por 17,98%, portanto essa diferença entre a China e o Brasil, segundo e terceiro lugar respectivamente, reduziu de 1999 até 2005, e a tendência é que essa diferença pros próximos dois anos, conforme dados preliminares e previsão, diminua mais ainda.

No Brasil, um dos fatores que explicam o desempenho do setor avícola, segundo Batalha e Souza Filho (2001), é a elevada redução da conversão alimentar, devido aos investimentos nas áreas de genética e nutrição animal a quantidade de ração (Kg) necessária para produção de um Kg de frango diminuiu consideravelmente nos últimos anos, refletindo diretamente no custo da produção. Também diminuiu o tempo necessário para a criação do frango até o ponto de abate.

Tabela 1 - Produção Mundial de Carne de Frango Principais Países – 1999-2007**

(Mil toneladas)												
Ano	EUA	Índice (Base=1999)	China	Índice (Base=1999)	Brasil	Índice (Base=1999)	União Européia	Índice (Base=1999)	México	Índice (Base=1999)	Mundo	Índice (Base=1999)
1999	13.367	100	8.550	100	5.526	100	6.614	100	1.784	100	47.554	100
2000	13.703	102,51	9.269	108,41	5.977	108,16	7.606	115,00	1.936	108,52	50.097	105,35
2001	14.033	104,98	9.278	108,51	6.736	121,90	7.883	119,19	2.067	115,86	52.159	109,68
2002	14.467	108,23	9.558	111,79	7.517	136,03	7.788	117,75	2.157	120,91	54.000	113,56
2003	14.696	109,94	9.898	115,77	7.843	141,93	7.439	112,47	2.290	128,36	54.067	113,70
2004	15.286	114,36	9.998	116,94	8.494	153,71	7.656	115,75	2.389	133,91	55.846	117,44
2005	15.869	118,72	10.200	119,30	9.200	166,49	7.736	116,96	2.498	140,02	58.227	122,44
2006*	16.162	120,91	10.350	121,05	9.336	168,95	7.425	112,26	2.610	146,30	60.090	126,36
2007**	16.413	122,79	10.520	123,04	9.700	175,53	7.530	113,85	2.724	152,69	61.162	128,62

*Preliminar ** Previsão

Fonte: ABEF (2006). Adaptado pela Autora.

Entre 1999 e 2005 observa-se que todos os países constantes na tabela 01 apresentaram aumento na quantidade de carne de frango produzida, sendo que a produção brasileira obteve um crescimento significativo de 66,49%, superior ao incremento de produção dos outros países analisados, o México vem em segundo lugar com um aumento de 40,02%, enquanto que a produção mundial de carne de frango teve um acréscimo de 22,44%. A China obteve um aumento de 19,30% na produção de carne de frango, os EUA de aumentaram em 18,72%, e a União Européia aumentou sua produção em 16,96%.

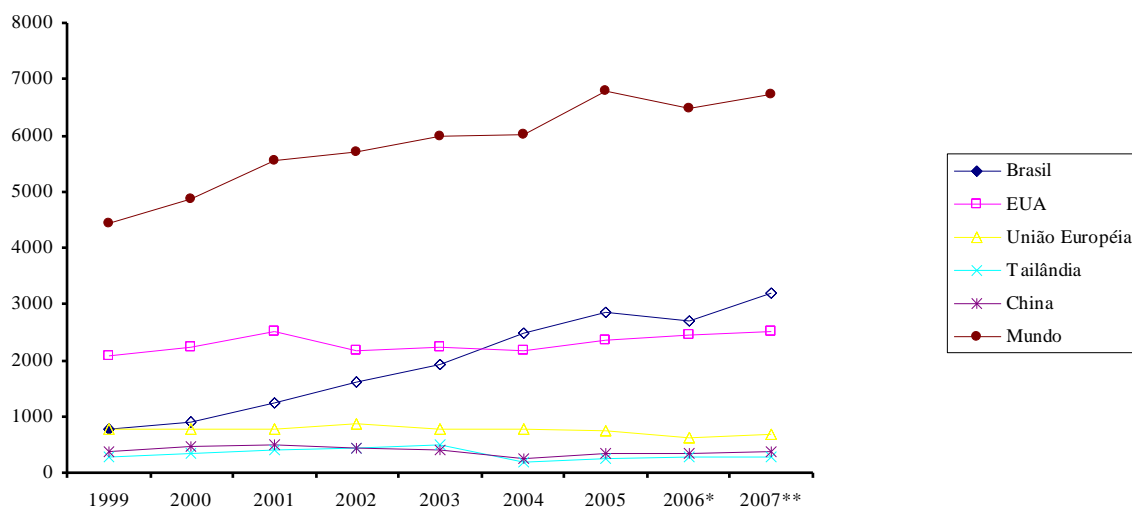
Os EUA são hegemônicos no que se refere à produção mundial de carne de frango, mas observa-se o grande avanço na produção da China e do Brasil, com crescente aumento na participação do total produzido mundialmente. Portanto o Brasil apresentou o melhor desempenho, seguido do México, com relação aos outros países produtores de carne de

frango. Mesmo com o aumento na produção e segundo a previsão até 2006, o Brasil continua na terceira posição entre os produtores mundiais de carne de frango.

Segundo Santini (2006), o México começou a desenvolver sua estrutura produtiva no setor avícola a partir de 1994 em consequência da participação do país no Tratado Norte Americano de Livre Comércio (NAFTA) e em 1997 o México já apresentou um aumento expressivo na produção de carne de frango. Sendo que até 2001 a indústria de frango mexicana sofreu um processo de concentração, com três empresas dominando 52% da produção no país, e de adoção de novas tecnologias.

3.1.2 - Mercado Internacional

A exportação mundial de carne de frango, assim como ocorre na produção mundial, também se encontra concentrada em alguns principais países. Os principais países exportadores, conforme dados da ABEF (2006), são Brasil e os EUA, que juntos, em 2005, responderam por cerca de 76% de todas as embarcações de carne de frango. Os principais países exportadores, constantes no gráfico 2, responderam, em 2005, por mais de 96% das exportações mundiais.



* Preliminar ** Previsão

Gráfico 2 - Exportação Mundial de Carne de Frango Principais Países – 1999-2007** (mil toneladas)

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da ABEF (2006)

O Brasil apresentou o maior índice de crescimento, 28%, de 2003 para 2004, ao passo que os EUA tiveram uma queda de quase 3%, e a União Européia, terceira no ranking mundial de exportações, elevou suas exportações, em somente, cerca de 4%, no

mesmo período. Com esse desempenho, em 2004 o Brasil ultrapassou os EUA no ranking dos exportadores mundiais de carne de frango, e manteve-se na liderança em 2005, e segundo dados preliminares de 2006 e previsão para 2007, é que o Brasil se mantenha na dianteira.

Tabela 2 - Exportação Mundial de Carne de Frango Principais Países – 1999-2007**

(Mil Toneladas)												
Ano	Brasil	Índia (Base=1999)	EUA	Índia (Base=1999)	União Europeia	Índia (Base=1999)	Tailândia	Índia (Base=1999)	China	Índia (Base=1999)	Mundo	Índia (Base=1999)
1999	771	100	2.080	100	776	100	285	100	375	100	4.442	100
2000	907	117,64	2.231	107,26	774	99,74	333	116,84	464	123,73	4.856	109,32
2001	1.249	162,00	2.520	121,15	764	98,45	392	137,54	489	130,40	5.565	125,28
2002	1.600	207,52	2.180	104,81	877	113,02	427	149,82	438	116,80	5.707	128,48
2003	1.922	249,29	2.232	107,31	760	97,94	485	170,18	388	103,47	5.994	134,94
2004	2.470	320,36	2.170	104,33	789	101,68	200	70,18	241	64,27	6.019	135,50
2005	2.846	369,13	2.360	113,46	755	97,29	240	84,21	331	88,27	6.791	152,88
2006*	2.713	351,88	2.454	117,98	620	79,90	280	98,25	350	93,33	6.470	145,66
2007**	3.203	415,43	2.508	120,58	685	88,27	280	98,25	365	97,33	6.737	151,67

* Preliminar ** Previsão

Fonte: ABEF (2006). Adaptado pela autora

A China, apesar de ser o segundo maior país produtor, possui pouca participação nas exportações, pois seu foco é atender o grande mercado interno. A quantidade exportada da Tailândia com relação a montante produzido mundialmente passou de 10,78%, em 2004, para 11,66 % em 2005.

Segundo um artigo de 2003 sobre tendências na avicultura (Avisite), para os próximos anos, a Tailândia teria condições de expandir sua produção e também sua participação no mercado internacional devido a diversificação produtiva, de carne *in natura* para industrializados. Para aumentar sua participação a Tailândia tem por desafio superar a desvantagem, em relação a concorrentes como o Brasil e EUA, de possuir um custo de produção mais elevado devido ao custo da matéria-prima para as rações.

No que se refere às importações, entre os maiores países importadores de carne de frango destacam-se a Rússia e o Japão, com cerca de 1240 e 748 mil toneladas, respectivamente, importadas em 2005. A Rússia apresentou em 2004, uma redução no volume importado em relação a 2003, mas aumentou em 2005. A previsão para 2007, segundo a ABEF, é que ocorra novamente uma diminuição na quantidade importada pela Rússia. O Japão vinha reduzindo suas importações desde 2003, mas deve manter-se como o segundo maior importador, com 725 mil toneladas segundo as previsões das ABEF para 2007. As importações do Japão já apresentaram uma elevação em 2005, cerca de 28% com relação a 2004.

A Arábia Saudita está aumentando suas importações desde 2002 enquanto que na União Européia o crescimento nas compras externas vem ocorrendo desde 2001. Já em 2002 a União Européia ultrapassou a Arábia Saudita, e segue em terceiro lugar no ranking dos países importadores de carne de frango, conforme pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3 - Importação Mundial de Carne de Frango Principais Países – 2000-2007**

(Mil Toneladas)												
Ano	Rússia	Índia (Base=1999)	Japão	Índia (Base=1999)	União Européia	Índia (Base=1999)	Arábia Saudita	Índia (Base=1999)	México	Índia (Base=1999)	Mundo	Índia (Base=1999)
2000	943	100	721	100	278	100	348	100	228	100	3.940	100
2001	1.281	135,84	710	98,47	202	72,66	399	114,66	245	107,46	4.149	105,30
2002	1.208	128,10	744	103,19	500	179,86	391	112,36	267	117,11	4.443	112,77
2003	1.081	114,63	695	96,39	588	211,51	452	129,89	338	148,25	4.625	117,39
2004	1.016	107,74	582	80,72	466	167,63	429	123,28	326	142,98	4.384	111,27
2005	1.225	129,90	748	103,74	522	187,77	484	139,08	374	164,04	5.063	128,50
2006*	1.240	131,50	740	102,64	600	215,83	434	124,71	400	175,44	5.168	131,17
2007**	1.150	121,95	725	100,55	645	232,01	470	135,06	424	185,96	5.337	135,46

* Preliminar ** Previsão

Fonte: ABEF (2006). Adaptado pela autora

A Arábia Saudita e os Emirados Árabes, segundo Santini (2006), têm como principal fornecedor o Brasil, que os abastece desde 1970. A União Européia e o Japão tinham por principal fornecedor de carne de frango a Tailândia, mas devido a problemas sanitários passaram a buscar outros fornecedores.

Observa-se que o México teve um aumento expressivo na quantidade de carne de frango importada, cerca de 65% (2000-2005), este aumento pode ser explicado, de acordo com Santini (2006) pelo aumento do mercado consumidor no país, que no período analisado cresceu cerca de 32%, conforme pode ser observado na tabela 4, onde tem-se representado os maiores mercados consumidores de carne de frango a nível mundial e a evolução de cada mercado durante o período.

Tabela 4 - Consumo Mundial de Carne de Frango Principais Países – 2000-2007**

(Mil Toneladas)												
Ano	EUA	Índia (Base=1999)	China	Índia (Base=1999)	União Européia	Índia (Base=1999)	Brasil	Índia (Base=1999)	México	Índia (Base=1999)	Mundo	Índia (Base=1999)
2000	11.474	100	9.393	100	6.934	100	5.110	100	2.163	100	49.360	100
2001	11.558	100,73	9.237	98,34	7.359	106,13	5.341	104,52	2.311	106,84	50.854	103,03
2002	12.270	106,94	9.556	101,74	7.417	106,97	5.873	114,93	2.424	112,07	52.846	107,06
2003	12.540	109,29	9.963	106,07	7.312	105,45	5.742	112,37	2.627	121,45	52.903	107,18
2004	13.081	114,01	9.931	105,73	7.280	104,99	5.992	117,26	2.713	125,43	54.172	109,75
2005	13.428	117,03	10.088	107,40	7.503	108,21	6.612	129,39	2.871	132,73	57.339	116,16
2006*	13.817	120,42	10.370	110,40	7.405	106,79	6.622	129,59	3.010	139,16	58.888	119,30
2007**	13.901	121,15	10.585	112,69	7.490	108,02	7.120	139,33	3.148	145,54	59.744	121,04

* Preliminar ** Previsão

Fonte: ABEF (2006). Adaptado pela Autora.

O consumo mundial da carne de frango evoluiu de 49,3 para 57,3 milhões de toneladas entre 2000 e 2005, um crescimento global de 16%, no mesmo período o consumo no Brasil aumentou em quase 30%. O consumo mundial não teve a mesma taxa de crescimento observada no Brasil. Isso é mais uma prova da competitividade da avicultura brasileira que mesmo assim vem ampliando sua participação nas exportações.

O consumo de carne de frango no Brasil aumentou significativamente comparado a evolução do restante do mundo, mas continua ocupando o quarto lugar no ranking mundial. O maior mercado consumidor de carne de frango é os EUA chegando a mais 13 milhões de toneladas consumidas em 2005, tendo um aumento de 17% entre 2000 e 2005. Depois se encontra a China com um consumo de 10 milhões de toneladas de carne de frango, e em terceiro lugar a União Européia com 7,5 milhões de toneladas.

A carne de frango é a segunda carne mais consumida, ficando atrás da carne suína cujo consumo deve atingir 91,6 milhões de toneladas em 2005. A carne bovina é a terceira mais consumida com 50,1 milhões de toneladas.

3.2 - SETOR AVÍCOLA NO BRASIL

3.2.1 - Caracterização da Estrutura Produtiva

O mercado brasileiro de frango é conhecido por seu dinamismo em relação a adaptação ao ambiente econômico e político. O desenvolvimento do setor avícola ocorreu através de experiências da estrutura de governança na cadeia de suínos sulista e obteve resultados expressivos, como redução do custo de produção, melhoria na qualidade de seus produtos, inserção no mercado externo, elevação no consumo per capita e notoriedade de desempenho em relação aos outros complexos de carne (bovino e suíno).

No Brasil, a avicultura com características modernas teve início já durante a década de 1920 e 1930, consolidando-se no final dos anos 50, acompanhando o processo de desenvolvimento, de reestruturação produtiva no pós Segunda Guerra mundial, principalmente na década de 60, quando se fundamentou e nas décadas de 70 e 80, com a consolidação de métodos produtivos e adoção de novas tecnologias, até chegar ao modelo atual de integração vertical, também consolidando o setor exportador de carne de frango no Brasil.

Os anos 70 foram o marco da industrialização do segmento carne de frango atrelada a ampliação do tamanho do mercado. Nesta década, ocorre com maior intensidade a

implantação de empresas, criando uma estrutura industrial dispersa por algumas regiões brasileira e com a reestruturação de novos galpões ou galinheiros, novas técnicas de manejo e alimentação animal, como também por meio de um constante aperfeiçoamento do controle sanitário e de doenças.

A produção avícola via integração da indústria e produtor teve início em Santa Catarina, seguindo o modelo de estrutura de governança já vigente nos EUA desde a década de 50 e 60 e também seguindo o modelo de produção de carne suína. A Sadia Concórdia S/A, cuja sede está localizada no município de Concórdia, no estado de Santa Catarina, foi a empresa pioneira na implantação do sistema integrado no Brasil, sendo, mais tarde, copiado por outras empresas. Antes da adoção do processo integrado de produção a atividade era desenvolvida de forma independente, os granjeiros adquiriam insumos no mercado para a engorda das aves e após vendiam aos frigoríficos para abate.

Antes inexistente em termos de processamento industrial, a avicultura passou a constituir o principal segmento da indústria de carnes, no qual se implantaram grandes empresas oligopolizadas e integradoras, no sentido de que, não só passaram a integrar verticalmente a produção das atividades complementares ao abate, como também a desenvolver um esquema contratual na criação das aves junto aos produtores agrícolas. A partir de então, a produção brasileira de carne de aves - utilizando tecnologia importada, tanto no que se refere à genética como ao processo produtivo - avançou e passou a deslocar tipos de carnes tradicionais, especialmente a carne bovina.

A produção via sistema de contratos de parceria integrada de produção, de acordo com Rizzi (1993), mostrou sua eficiência, coordenando atividades de produção de insumos e serviços, como fornecimento de pintos, ração, logística de transporte, mão-de-obra do produtor rural, assistência técnica em todas as etapas produtivas desde a produção de matérias-primas, passando pela industrialização até a distribuição do produto final. Com isto a criação de frangos é cercada de todos os cuidados em biossegurança, além de completa assistência às granjas no que diz respeito a aspectos sanitários, equipamentos e alimentação.

Outra consequência da integração, segundo Canever et al (1997) foi a concentração geográfica das empresas avícolas devido ao fortalecimento mútuo trazido pela proximidade, possibilitando a melhora das técnicas de manejo e inovações do processo produtivo. E nas décadas de 70 e 80, com o fortalecimento da integração e coordenação vertical e da diversificação horizontal algumas empresas consolidaram se como líderes no mercado brasileiro em detrimento de outras empresas. Apesar do elevado nível de

concentração, a indústria avícola brasileira é fortemente competitiva, o que pode ser confirmado pelos dados apresentados na seção anterior do presente trabalho, referente ao mercado mundial de carne de frango.

Atualmente já é perceptível uma movimentação das empresas do setor avícola para outras regiões do país, principalmente para Goiás, Bahia, Minas Gerais e Mato Grosso. Podemos tomar, por exemplo, a indústria Sadia, atual líder no mercado nacional, que inaugura sua nova fábrica no sul do estado de Minas Gerais.

Essa migração, de acordo com Favaret-Filho (1998), é explicada pela disponibilidade de grãos, milho e soja, nessas regiões, podendo as empresas obter insumos de baixo custo. O milho representa cerca de dois terços do volume e do custo das rações. E também é explicado pela necessidade de ampliação de novos cooperados, que no sul do país encontra-se saturado.

Saboya (2001) complementa que esse movimento para outras regiões deve-se as possibilidades de sinergia entre os elos a jusante da produção. São regiões que possuem propriedades maiores que as existentes no sul do país e conseqüentemente tem maior escala produtiva.

Nos últimos 25 anos a avicultura brasileira expandiu-se continuamente, com constante adoção de tecnologias e novos sistemas, cada vez mais eficientes e eficazes de manejo e produção, desenvolvendo e consolidando, dessa forma, uma estrutura integrada que envolve plantio de grãos e sua transformação, alojamento de matrizes e pintos, abatedouros, frigoríficos, transporte e distribuição, além do desenvolvimento genético de aves.

3.2.2 - Produção da Carne de Frango

Utilizam-se aqui dados que descrevam o setor avícola brasileiro no que tange ao volume de produção e distribuição produtiva no território nacional, além de mostrar as empresas líderes no setor. Depois da descrição da produção, se verificará a estrutura do mercado consumidor, tanto interno quanto externo, volume de exportação, principais destinos da produção brasileira de carne frango.

A produção de carne de frango no Brasil, nos últimos anos, vem aumentando consideravelmente. Conforme dados da ABEF e UBA a produção mundial de carne de frango em 2005 ficou acima dos 58 milhões de toneladas, sendo que o Brasil respondeu por cerca de 15,80%, ou seja, mais de 9 milhões de toneladas. A tabela 5 apresenta a

produção brasileira de carne de frango por estado, em número de cabeças abatidas, entre 2003 e 2005, e as respectivas participações percentuais na produção brasileira, a tabela ainda discrimina a produção inspecionada pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e a que não passa por essa inspeção.

Uma das explicações para o bom desempenho produtivo do setor avícola no Brasil é a disponibilidade de terras e clima favorável para o cultivo de grãos, milho e soja, além da implantação do sistema integrado de produção e da implantação de modernos abatedouros na década de 70, num período de rápido desenvolvimento econômico e populacional no Brasil. Rizzi (1993) revela que 80% dos insumos utilizados na avicultura de corte estão associados ao milho e ao farelo de soja, representando os principais componentes desta cadeia produtiva que possibilitam a transformação de proteína vegetal em proteína animal, primeira fonte de agregação de valor neste segmento de atividade.

Tabela 5 - Produção Brasileira de Carne de Frango, Segundo Participação dos Principais Estados – 2002-2005

Estado	2002		2003		2004		2005	
	Cabeças Abatidas (milhões)	Part. %	Cabeças Abatidas (milhões)	Part. %	Cabeças Abatidas (milhões)	Part. %	Cabeças Abatidas (milhões)	Part. %
Paraná	751,8	20,78	813,4	21,90	918,5	22,72	1.010,6	22,83
Santa Catarina	687,6	19,01	648,8	17,47	712,6	17,63	741,9	16,76
Rio Grande do Sul	581,9	16,08	602,2	16,22	607,3	15,02	653,4	14,76
São Paulo	476,2	13,16	467,2	12,58	539,1	13,34	638,6	14,43
Minas Gerais	229,1	6,33	233,0	6,28	256,5	6,35	270,9	6,12
Goiás	109,4	3,02	138,0	3,72	154,7	3,83	172,7	3,90
Mato Grosso do Sul	111,9	3,09	112,1	3,02	116,9	2,89	122,8	2,77
Sub Total	2.947,9	81,48	3.014,7	81,18	3.305,6	81,78	3.611,0	81,57
Outros com SIF	183,1	5,06	198,5	5,35	220,1	5,44	256,1	5,78
Total com SIF	3.131,0	86,54	3.213,2	86,53	3.525,7	87,22	3.867,1	87,35
Sem SIF	487,0	13,46	500,3	13,47	516,6	12,78	559,9	12,65
Total Geral	3.618,0	100,00	3.713,5	100,00	4.042,3	100	4.427,0	100

Fonte: ABEF (2006)

Os abates totais ocorridos nos últimos anos cresceram 2,6% em 2003, 8,8% em 2004 e 9,5% em 2005, o que indica uma grande expansão da avicultura nacional, no período (2002-2005) a quantidade de frango abatido aumentou 22,36%, alcançando em 2005 mais de 4 bilhões de cabeças abatidas.

Pode ser observado na tabela 5 o elevado grau de concentração da produção brasileira de carne de frango no três estados do sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, representando 62,22% do total da produção com SIF em 2005. Além dos estados do sul, São Paulo também tem grande participação no montante produzido a nível nacional, com 14,43% do total em 2005, mais de 600 milhões de cabeças abatidas.

O estado do Paraná, como pode ser observado, está na dianteira entre os estados produtores de carne de frango. Sendo que o estado do Paraná aumentou sua participação no total de cabeças abatidas em nível nacional, Santa Catarina, ao contrário diminuiu, de 19,01% em 2002 para 16,76% em 2005. O Rio Grande do Sul, terceiro colocado na produção nacional de carne de frango, também apresentou uma queda na participação. Em contrapartida, São Paulo aumentou sua participação de 13,16% para 14,43%.

Apesar da migração produtiva para outros estados, este processo ainda é lento, o que mantém o setor altamente concentrado. Mas entre 2002 e 2005, de acordo com dados da ABEF, já podemos observar o aumento na produção de estados como Mato Grosso, Distrito Federal e Bahia, (não constantes nesta tabela), os quais apresentaram em 2005 uma participação acima de um por cento (1,53%, 1,38% e 1,01%, respectivamente). Esta migração, mesmo ínfima, também pode ser percebida nos dados com relação ao item outros com SIF que de 2002 até 2005 aumentou em quase 40%.

Não por coincidência, as cadeias produtivas dos estados de maior produção são mais experientes e organizadas e também tem mais participação no mercado externo, como será visto a seguir. Quando se considera o abate SIF isto se destaca mais ainda, pois é um pré-requisito para exportar. Nos abates totais, incluindo não-SIF e auto consumo, a participação de estados de menor expressão seria maior.

3.2.2 - Exportações da Produção Brasileira

A avicultura comercial brasileira voltada para as exportações iniciou-se a partir da década de 1970. O setor acompanhou o processo de modernização da agricultura, modificou sua base de produção, passando de uma atividade do tipo colonial para uma atividade voltada ao mercado consumidor. Essa transformação fundamentou-se na implantação de grandes empresas, das quais algumas se localizaram especialmente na região sul, viabilizadas através de políticas públicas proporcionadas na esfera nacional, estadual e municipal.

Em 2005, o setor exportador de carne de frango comemorou outro ano de recordes junto com a consolidação do primeiro lugar no ranking mundial; segundo produto nas exportações do agronegócio brasileiro; quinto lugar na pauta brasileira de exportações; exportações para 142 países de todos os continentes; participação no mercado chegando aos 40,8% e o frango brasileiro continua valorizando. (relatório anual ABEF 2005).

A ABEF atribui esse bom desempenho do Brasil, à ocorrência de problemas sanitários nos principais países concorrentes, sendo que o Brasil nunca registrou um caso de gripe aviária em seu território e também a qualidade do produto brasileiro.

O maior mercado consumidor continua sendo o próprio Brasil, segundo o relatório anual de 2005 da ABEF, 70% da produção de carne de frango destinou-se ao consumo interno e somente 30% ao mercado externo.

Tabela 6 - Exportações Brasileiras de Carne de Frango - 2002-2005

Ano	Volume (toneladas)	Receita (US\$)	Preço Médio (R\$/Kg)	Preço Médio (US\$/Kg)
2002	1.624.887	1.392.816	2,52	0,86
2003	1.959.773	1.798.953	2,83	0,92
2004	2.469.696	2.594.883	3,07	1,05
2005	2.845.946	3.508.548	2,99	1,23

Fonte: ABEF (2006)

Segundo a ABEF, o Brasil exportou, em 2005, US\$ 3,509 bilhões, representando um aumento de 35% em relação a 2004. Em toneladas o Brasil embarcou em 2005 15% a mais com relação a 2004, passou de 2,47 para 2,85 milhões de toneladas. Devido a estes resultados o Brasil consolidou a posição de primeiro lugar no ranking mundial de países exportadores no setor avícola, posição esta conquistada pela primeira vez em 2004. Cabe ainda ressaltar que o Brasil é maior exportador mundial tanto em volume quanto em receita cambial.

As quantidades exportadas aumentaram em 75% de 2002 para 2005, mas em termos de valor cresceram 157%, pois de acordo com os dados da tabela 6, o preço médio do Kg de carne de frango, no período, foi crescente (43%). Segundo o Rodigheri (2006), esse aumento nos preços internacionais do produto brasileiro se deve a melhora do mercado, e também pela agregação de valor ao produto, pois no período aumentou a venda de partes de frango e diminuiu a participação das vendas do frango inteiro ao mercado externo.

O preço em reais já não apresenta o mesmo resultado que em dólares, até 2004 ocorreu um aumento no preço médio pago pelo Kg de carne de frango exportado, já em 2005 houve uma diminuição no mesmo. Este valor menor em reais decorre da valorização do real frente ao dólar, em 2005 e 2006.

No setor do agronegócio, de acordo com relatório anual de 2005 da ABEF a carne de frango só perde para soja no que se refere a exportação. E na pauta geral brasileira, subiu de sexto para o quinto lugar, com uma participação de 3%.

Os dados confirmam o bom desempenho das vendas externas de carne de frango, sustentado pela consolidação dos embarques para tradicionais compradores e também pela conquista de novos mercados. A quantidade exportada do complexo avícola brasileiro apresentou notável avanço no período recente, de 916,1 mil toneladas em 2000 para 2,7 milhões de toneladas em 2006, mesmo com a diminuição de 2005 para 2006.

O desempenho das vendas de carne de frango no mercado internacional seria ainda mais expressivo se não fossem as restrições de alguns mercados, como o da Rússia, que manteve um sistema de quotas prejudicial aos exportadores brasileiros, principalmente a partir de 2003, quando o comércio internacional de frangos foi fortemente perturbado pela ocorrência de surtos de Influenza Aviária, estabelecimento das cotas pela Rússia, desvalorização do dólar, entre outros. O Brasil sofreu o efeito negativo das quotas impostas pela Rússia, que causaram uma redução de 38% nas quantidades de frangos inteiros e 27% nos cortes nas exportações brasileiras para aquele destino, contudo, beneficiou-se da não ocorrência de surtos de Influenza aviária no país e de um câmbio favorável às exportações naquele ano, as quais cresceram 20% em relação a 2002 se aproximando dos dois milhões de toneladas.

Apesar da valorização do real a partir de 2003, as exportações brasileiras de frango continuaram a crescer, movida em parte, pela elevação do preço internacional e pela inclusão de produtos de maior valor agregado na pauta de exportação. O número de compradores do frango produzido no Brasil tem crescido a cada ano, chegando em 2005 a mais de 140 países.

Tabela 7 - Principais Destinos das Exportações Brasileiras de Carne de Frango – 2004-2005

Destino	(Toneladas)		
	2004	2005	Variação %
União Européia	308.584	387.036	25,42
Oriente Médio	755.489	848.570	12,32
América do Sul	82.374	114.861	39,44
África	181.351	191.782	5,75
Ásia	632.850	756.949	19,61
Rússia	192.943	258.186	33,81
Outros	316.102	288.559	-8,71
Total	2.469.696	2.845.945	15,23

Fonte: ABEF (2006)

Entre os continentes o Oriente Médio se destaca pela quantidade de carne de frango importado do Brasil, em 2005 atingiu 848,57 mil toneladas, cerca de 30% da quantidade total. E em segundo encontra-se a Ásia, com 756,95 mil toneladas.

Europa, cujo consumo estava seriamente afetado pelos novos e contínuos episódios em torno da Influenza Aviária, absorveu em 2005 praticamente um quarto das exportações brasileiras de carne de frango (387 mil de toneladas), que somaram no ano (frango inteiro + cortes + industrializados) 2.846 mil de toneladas e apresentaram incremento de 15,23% sobre 2004.

Reunidos, Oriente Médio, Ásia e União Européias, absorveram, em 2005, cerca de 40% da carne de frango que o Brasil exportou o que correspondeu a embarques mensais próximos de 165 mil toneladas.

Ao se detalhar o comportamento das transações com os diferentes países importadores, o Japão foi o principal destino das aves exportadas pelo Brasil, tendo destacado sua liderança nos dois últimos anos e atingido 14,22% da quantidade (404,77 mil toneladas) em 2005. A Arábia Saudita, que perdeu a liderança para o Japão, que exerceu em 2000 e 2001, declinando sua importância relativa, principalmente em 2004, e recuperando-se um pouco em 2005, quando atingiu 13,37%, (380,52 mil toneladas) da quantidade total exportado pelo Brasil. E segundo informações da ABEF, enquanto as aquisições japonesas foram majoritariamente constituídas por frangos em pedaços (de maior valor por kg), as sauditas foram predominantemente de frangos inteiros.

O terceiro maior comprador das aves brasileiras tem sido a Holanda, que chegou a liderar em 2003, mas perdeu importância relativa ao evoluir em ritmo inferior à média, alcançando 5,5% da quantidade e 9,2% do valor em 2005. Esses dados indicam que as

aquisições holandesas tiveram maior proporção de produtos manufaturados, de maior valor específico.

A Rússia, apesar dos embargues as carnes brasileiras, foi o país que mais expandiu suas compras de aves brasileiras, em 2005 e em termos absolutos (quase US\$120 milhões a mais em relação a 2004), vindo a alcançar 9,0% da quantidade e 7,7% do valor total de carne de frango exportado pelo Brasil em 2005, tomando a quarta colocação da Alemanha.

O Brasil vem obtendo um desempenho significativo entre os anos de 1999 e 2005 (período que tem dados consolidados), com variações acima de 236% na participação das exportações em relação aos anos anteriores. A partir de 1999 ocorreram variações constantemente elevadas em relação a outros países. Esse crescimento reflete a competitividade de preços do produto brasileiro no comércio internacional e também nos últimos anos problemas com a sanidade animal, como a gripe aviária, favoreceram as exportações brasileiras.

Mesmo com o aumento das exportações de carne de frango, maior parte da produção brasileira destina se ao mercado interno, o qual, em 2005, absorveu 70% do total produzido no país e somente 30% teve por destino o mercado internacional.

O notável incremento das exportações não retirou do mercado interno a condição de maior consumidor da produção brasileira. O consumo de carne de frango registrou aumento de 40%, alcançando 35,4 kg *per capita*.

A origem das exportações brasileiras de aves reflete a concentração regional da produção. Em 2005, sete unidades da federação brasileira respondiam por 96,68% da quantidade exportada, conforme tabela 8.

Tabela 8 - Exportação Brasileira por Estado e as Respectivas Participações - 2002-2005

Estado	2002		2003		2004		2005	
	Toneladas	Part. %	Toneladas	Part. %	Toneladas	Part. %	Toneladas	Part. %
Paraná	387.431	24,22	496.746	25,84	681.597	27,60	791.126	27,80
Santa Catarina	578.944	36,19	612.524	31,87	718.218	29,08	792.822	27,86
Rio Grande do Sul	440.035	27,50	547.963	28,51	621.215	25,15	676.676	23,78
São Paulo	37.799	2,36	63.923	3,33	187.004	7,57	241.560	8,49
Minas Gerais	59.304	3,71	52.687	2,74	77.792	3,15	93.640	3,29
Goiás	35.329	2,21	59.038	3,07	82.083	3,32	88.983	3,13
Mato Grosso do Sul	38.750	2,42	42.949	2,23	39.514	1,60	66.587	2,34
Sub Total	1.577.592	98,60	1.875.830	97,60	2.407.423	97,48	2.751.394	96,68
Outros com SIF	22.331	1,40	46.212	2,40	62.273	2,52	94.552	3,32
Total Geral	1.599.923	100,00	1.922.042	100,00	2.469.696	100,00	2.845.946	100,00

Fonte: ABEF (2006)

Santa Catarina foi o estado brasileiro que mais exportou carne de frango nos últimos anos, mas apresentou em 2004 (29,06%) e 2005 (27,86%) uma queda na participação nacional. O Paraná, segundo colocado nas exportações brasileiras, chegou, em 2005, bem próximo das exportações catarinenses atingindo 791.126 toneladas, contra 792.822 toneladas de Santa Catarina.

Essa concentração das exportações brasileiras em alguns estados é explicado pelo mesmo motivo que leva a concentração na produção. A experiência produtiva, e também da logística de armazenagem à frio e de transporte e embarque, ou seja, a estrutura de governança mais eficiente de toda cadeia produtiva.

Entre as principais empresas de processamento destacam-se a Sadia, Perdigão e a Seara, no ano de 2005. As oito empresas relacionadas na tabela 9 representam quase metade da produção nacional, enquanto que na exportação concentram cerca de 80% do total das exportações brasileiras. Pode-se observar que a maioria das empresas que aparecem na tabela tem maior participação no total das exportações do que no total da produção a nível nacional.

Tabela 9 - Principais Empresas Brasileiras no Setor Avícola em 2005

	Produção Cabeças Abatidas	Part %	Exportação (ton)	Part. %
Sadia	629.209.878	14,21	733.784	25,78
Perdigão	498.850.657	11,27	495.146	17,9
Seara	277.320.934	6,26	353.269	12,41
Frangosul	237.068.234	5,36	286.805	10,08
Avipal	208.096.594	4,7	215.813	7,58
Dagranja	117.199.849	2,65	42.792	1,5
Aurora	91.826.334	2,07	49.446	1,74
Diplomata	90.754.483	2,05	75.225	2,64
Total Nacional	4.426.733.994	2,05	2.845.946	100

Fonte: ABEF (2006) - empresas associadas à ABEF

Entre as oito maiores empresa em produção e exportação, em 2005, a nível nacional, quatro empresas são de Santa Catarina, Sadia, Perdigão, Seara e Aurora, primeira, segunda, terceira e sétima, respectivamente, no ranking nacional de produção e exportação de carne de frango. As demais empresas líderes no setor avícola brasileiro, constantes na tabela 9, são do Paraná (Dagranja e Diplomata) e do Rio Grande do Sul (Frangosul e Avipal).

As empresas acima concentraram, em 2005, praticamente 50% da produção nacional de carne de frango, em total de aves abatidas, e responderam por cerca de 80% das exportações brasileiras medidas em toneladas.

3.3 - PANORAMA DO SETOR AVICOLA EM SANTA CATARINA

3.3.1 - Histórico

A estrutura produtiva via integração, pautada nas parcerias entre indústria, tecnólogos e produtores rurais teve origem, segundo o Alves Filho e Araújo (1999), em Santa Catarina no anos 60, no município de Concórdia, com a produção de carne suína, sendo depois copiado pelo setor avícola e por demais estados brasileiros, devido a sua eficiência, tornando-se padrão de competitividade no mercado externo. O setor avícola catarinense é referência estratégica para a avicultura nacional e mundial.

As exportações catarinenses de carne de frango, assim como ocorreu em nível nacional se desenvolveram a partir da década de 70, época em que o setor se modernizou, surgindo modernos abatedouros de aves.

Na década de 80, de acordo com Wilkinson (1993), as empresas se diversificaram muito, articulando suas atividades ao longo e por meio da cadeia produtiva. Com o apoio do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), houve grandes investimentos na construção, modernização e aquisição de plantas produtivas.

A reestruturação produtiva permitiu a redução dos custos e dos preços, ampliação das escala de produção, diversificação produtiva, com produtos de maior valor agregado e a ampliação do mercado consumidor.

O grau de articulação entre os diferentes elos da rede de governança agroindustrial catarinense de frango de corte é um dos mais elevados na atividade de agropecuária nacional. Sob a coordenação das agroindústrias de abate e processamento, sobretudo através de contratos estabelecidos com base na produção rural para a terminação de frangos e de *joint ventures* estabelecidas com grandes empresas multinacionais de desenvolvimento genético, este circuito de produção agroindustrial atingiu elevados patamares de desenvolvimento ao longo dos últimos 30 anos. (PINOTTI, 2005, p. 78-79)

O setor avícola em Santa Catarina possui uma estrutura de governança mais articulada e eficiente do país, com maior grau de articulação entre os elos produtivos ao longo da cadeia.

3.3.2 - Produção e Exportação

Em 2004, segundo a revista expressão (2005), a receitas com as vendas de carne de frango ao mercado externo cresceram quase 40%, chegando a US\$ 778,92 milhões (FOB), conforme tabela 10. O resultado deve-se principalmente pelos negócios realizados com a Rússia e o Japão. Somente o Japão expandiu suas compras em 65,5%, importando, principalmente, miudezas de frango.

Tabela 10 - Exportações Catarinenses em US\$ (FOB) Principais Produtos – 2004-2005

Produtos	2004 (milhões)	2005 (milhões)	Variação %
Carne de Aves	778,92	1.132,70	45,42
móveis de madeira	376,39	378,02	0,43
Motores Elétricos	209,57	261,37	24,72
Motocompressores	284,72	312,98	9,93
Cerâmicas	185,37	211,4	14,04
Carne Suína	324,69	469,8	44,69

Fonte: Revista Expressão (2005 e 2006)

Em 2005 a receita chega a cifra de US\$ 1.132,70 (FOB) um aumento de 45,42% o maior aumento registrado entre os produtos analisados.

Como foi visto nas tabelas 5 e 8 referente a produção e exportação brasileira de carne de frango, Santa Catarina vem mantendo o segundo lugar entre os estados em termos de produção, numero de cabeças abatidas. No que se refere a exportação o estado é destaque no cenário nacional mantendo se em primeiro lugar entre os estados.

Em Santa Catarina, segundo maior produtor de carne de frango, em 2005, a produção cresceu 3,5% enquanto as exportações aumentaram 10,4%, fazendo com que a parte destinada ao mercado nacional decrescesse 6,2% e a dirigida ao mercado estadual evoluísse 1,47%, conforme tabela 11.

Tabela 11 - Balanço de Oferta e Demanda da Carne de Frango de Santa Catarina – 2002-2005

Situação	2002	2003	2004	2005	(Mil Toneladas)
					Variação % 2004-2005
Produção	1.462	1.418	1.420	1.470	3,5
Exportação	579	613	718	793	10,4
Venda Nacional	654	574	465	436	-6,2
Disponib. estadual	229	230	237	241	1,7

Fonte: ABEF (2006)

Apesar do aumento na produção de carne de frango, Santa Catarina vem apresentando um decréscimo na participação no total abatido no Brasil. Em 2002 Santa Catarina respondia por 19,01% da produção nacional sendo que essa participação caiu para 16,76 % em 2005.

Tabela 12 - Produção e Exportação de Carne de Frango, Brasil e Santa Catarina – 2002-2005

Ano	Brasil		Santa Catarina		SC/Brasil	
	Produção	Exportação	Produção	Exportação	Produção	Exportação
2002	7.449	1.600	1.462	579	19,63	36,19
2003	7.644	1.922	1.418	613	18,55	31,89
2004	8.494	2.470	1.420	718	16,72	29,07
2005	9.297	2.846	1.470	793	15,81	27,86

Fonte: ABEF (2006)

Verifica-se que no período de 2002 a 2005, a produção de carne de frango a nível nacional aumentou em 25%, enquanto que em Santa Catarina esse aumento foi de apenas de 0,5%. Essa diferença entre Santa Catarina e Brasil, segundo Rodigheri (2006), é explicada pelo fato de que o estado, por ser precursor na avicultura industrial tecnificada e também nas exportações e tem um quadro consolidado há mais tempo que outros estados, mais recentes na atividade ou mesmo ingressando. Além disso, o setor encontrasse saturado, não tem mais para onde crescer em termos de espaço físico, e o predomínio da pequena propriedade rural limita novos empreendimentos, o que não ocorre com vários outros estados que tem condições opostas.

As exportações brasileiras de carne de frango, no período de 2002 a 2005 cresceram cerca de 80%, enquanto que em Santa Catarina esse aumento foi pouco mais de 35%. A participação de Santa Catarina nas exportações brasileira de carne de frango caiu de 36,2% em 2002 para 27,9% em 2005. Apesar do decréscimo na participação do total de carne de frango exportado pelo Brasil, Santa Catarina, continua em primeiro lugar. Pode-se observar também, pela tabela 12, que Santa Catarina possui maior participação no total das exportações nacionais do que na produção.

4 - AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DA EMPRESA BONDIO ALIMENTOS S.A.

4.1 - CARACTERIZAÇÃO PATRIMONIAL, ECONOMICA E FINANCEIRA

A Bondio Alimentos S.A. nasceu de um projeto idealizado durante dez anos, mas somente, em 2001, o empresário e advogado, Valdir Sperandio, deixou as empresas de carros e autopeças da família e optou por investir no setor de carne de frango devido às características da região Oeste de Santa Catarina. Esta região é considerada modelo na área de carnes, possui grande tradição na produção de carne de frango, reconhecida nacional e internacionalmente, e possui os melhores técnicos deste ramo alimentício.

A empresa é uma sociedade anônima composta por: Invesp Fomento Comercial Ltda, de propriedade do Sr. Valdir Sperandio, com participação de 90%, Sr. Nelson Tutida, com participação de 5% e Sr. Valmor Masson também com participação de 5% na sociedade.

A iniciativa contou com uma parceria inédita, considerada pelo setor público regional, através do envolvimento direto de três prefeituras: Guatambu, Caxambu do Sul e Planalto Alegre, que apoiaram e deram incentivos fiscais à empresa e são beneficiadas com os empregos gerados pelo abatedouro às suas populações.

Em dezembro de 2003, foi inaugurada a unidade de processamento de carne de frango da Bondio Alimentos S.A., em Guatambu, no Oeste do estado de Santa Catarina, conforme figura 4.



Figura 4 - Empresa Bondio Alimentos S.A., Santa Catarina - Janeiro/2005
Fonte: Bondio Alimentos S.A.

O principal setor de atuação da empresa é o abate de frangos. Bondio Alimentos S.A. comercializa, conforme especificado no quadro 1, o frango inteiro congelado *in natura* e temperado; cortes congelados de frango *in natura* e temperados em pacote e cortes congelados *in natura* interfolhada; e miúdos congelados de frango.

Quadro 1 – Produtos Comercializados pela Empresa Bondio Alimentos S.A., Santa Catarina – Maio/2007

Produto	Tipo	Especificação
Frango Inteiro - <i>in natura</i> - temperado		
Cortes de frango - <i>in natura</i> pacote - <i>in natura</i> interfolhada	Peito	Com osso e com pele
		Sem osso e sem pele
		Filézinho de peito
	Coxa e Sobrecoxa	Com osso e com pele
		Sem osso e com pele
		Sem osso e sem pele
	Coxa	Com osso e com pele
		Sem osso e com pele
	Sobrecoxa	Com osso e com pele
		Sem osso e sem pele
Asa	Inteira	
	Meio da asa	
Cortes de frango - temperado	Peito	Com osso e sem pele
		Sem osso e sem pele
	Coxa e sobrecoxa	Com osso e com pele
Miúdos	Fígado	
	Coração	
	Moela	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela Bondio Alimentos

Os subprodutos (penas, víceras, sangue) são vendidos à outra empresa, a qual faz o devido processamento. Estes têm participação insignificante no faturamento da empresa, considerado uma consequência do processo produtivo e não é foco da empresa.

A Bondio Alimentos S.A. atualmente trabalha com uma planta com capacidade de abate de 120 mil aves/dia, sendo que utilizam 61% da capacidade instalada, abatendo 74 mil aves/dia. O abate mensal atual é cerca de 1,5 milhões de frangos, conforme tabela 13. Com o abate de em torno de 18 milhões de cabeças em 2005, a empresa pesquisada, foi responsável por cerca de 0,5% da produção de carne de frango no Brasil e em torno de 2,5% da produção de Santa Catarina. A previsão para 2008 é de duplicar essa produção

para 150 mil aves/dia, através da ampliação da estrutura produtiva, alcançando a produção anual de 37 milhões de aves.

Tabela 13 – Capacidade de Produção e Produção Realizada Atualmente – Maio/2007

Capacidade de abates/dia	Utilização da capacidade instalada	Abates/dia	Abates/mês
120.000	61%	74.000	1.500.000

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados disponibilizados pela Bondio Alimentos S.A.

A crescente produção, assim como a alteração do produto final, passando de produto bruto para produto com cortes selecionados elevou significativamente o número de trabalhadores. No final do primeiro ano de atividade da empresa, em 2004, o número de funcionários chegava a 209, sendo que em janeiro de 2007 já contava com 894, conforme gráfico 3. Nestes termos, observa-se uma evolução em torno de 300% em três anos de atividade da empresa, sendo que esse aumento se deve principalmente para atender a demanda de cortes especiais, tendo em vista que o Japão exige cortes feitos a mão. A empresa gera ainda aproximadamente 700 empregos indiretos e conta com 350 aviários integrados.

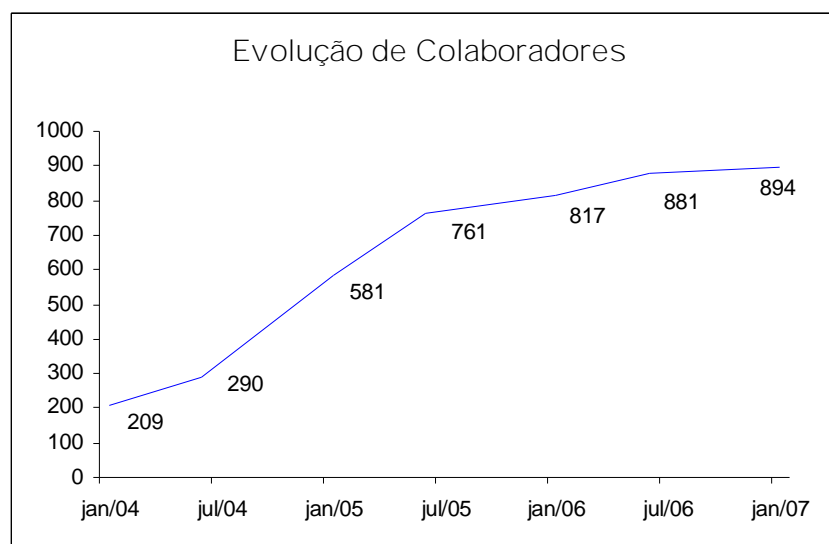


Gráfico 3 - Evolução do Quadro de Colaboradores Diretos da Bondio Alimentos S.A., Santa Catarina – Jan/2004-Jan/2007

Fonte: Bondio Alimentos S.A.

Após alguns meses atendendo somente o mercado interno, a empresa em 2004, recebeu certificação de órgãos internacionais estando capacitada para exportar. O primeiro embarque ao exterior teve por destino a Rússia logo em seguida a empresa fechou

contratos de vendas com outros clientes fortes, como o exigente mercado do Japão, de Hong Kong e dos Emirados Árabes, contratos mantidos até hoje. A partir de julho de 2006, passou a exportar para os países da União Européia. Atualmente cerca de 70% da produção é exportada, superando a expectativa inicial de 40% da produção, e 30% destina-se ao mercado interno, conforme ilustrado pelo gráfico 4.

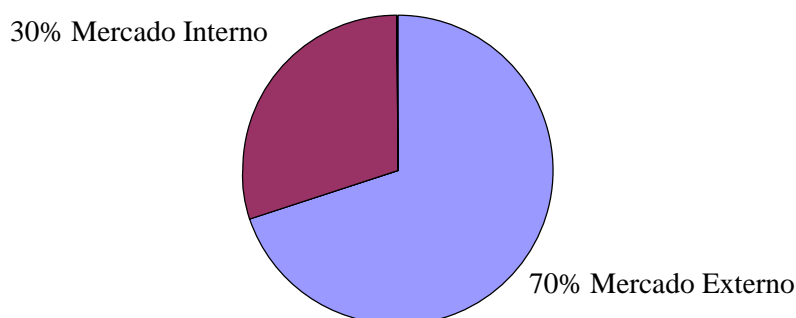


Gráfico 4. Destino da Produção da Empresa Bondio Alimentos S.A., Santa Catarina – Maio/2007.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados fornecidos pela Bondio Alimentos S.A.

A Bondio Alimentos S.A., em 2006, situou-se entre as 30 maiores empresas exportadoras de Santa Catarina, conforme dados da Revista Portuária (2007), demonstrado na tabela 14. Em 2005 as exportações da Bondio atingiram US\$ 611.614 (FOB), participação de 0,17% do total exportado em Santa Catarina. Já em 2006 a exportação atingiu US\$2.100.600 (FOB), com uma participação de 0,52% no total exportado no estado, englobando todos os setores. De 2005 para 2006, a Bondio Alimentos aumentou sua receita com a exportação de carne de frango em 243,5%.

Tabela 14 - Maiores Empresas Exportadoras de Santa Catarina em 2006

	2006 Jan/Jan		2005 Jan/Jan		Var 06/05
	US\$ FOB	Part%	US\$ FOB	Part%	
Total da área	403.370.578	100,00	351.969.509	100,00	14,6
Total das principais empresas exportadoras	290.148.808	71,93	239.877.134	68,15	20,96
1 Seara Alimentos S/A	37.105.838	9,20	28.424.637	8,08	30,54
2 Perdigao Agroindustrial S/A	33.533.472	8,31	29.648.074	8,42	13,11
3 Empresa Brasileira De Compressores S A Embraco	29.933.598	7,42	27.480.790	7,81	8,93
4 Sadia S.A.	24.927.046	6,18	24.651.495	7,00	1,12
5 Weg Exportadora S/A	19.666.863	4,88	16.210.363	4,61	21,32
6 Tupy Fundicoes Ltda	18.802.240	4,66	15.078.956	4,28	24,69
7 Frigorifico Riosulense S A	13.705.186	3,40	7.315.516	2,08	87,34
8 Klabin S.A.	9.870.041	2,45	7.804.040	2,22	26,47
9 Multibras S/A Eletrodomesticos	8.114.557	2,01	8.200.513	2,33	-1,05
10 Busscar Onibus S.A.	7.277.657	1,80	6.216.003	1,77	17,08
11 Maximiliano Gaidzinski Sa Industria De Azulejos	6.146.790	1,52	4.874.679	1,38	26,1
12 Souza Cruz S/A	5.371.503	1,33	4.172.440	1,19	28,74
13 Bunge Alimentos S/A	5.063.931	1,26	102.014	0,03	---
14 Diplomata S/A Industrial E Comercial	5.051.756	1,25	3.008.993	0,85	67,89
15 Cooperativa Central Oeste Catarinense	4.367.265	1,08	6.315.149	1,79	-30,8
16 Cotia Trading S/A	4.223.137	1,05	---	---	---
17 Agroavicola Veneto Ltda	4.140.475	1,03	5.336.467	1,52	-22,4
18 Portobello Sa	3.941.661	0,98	4.351.248	1,24	-9,41
19 Cecrisa Revestimentos Ceramicos Sociedade Anoni	3.574.856	0,89	3.241.270	0,92	10,29
20 Compensados E Laminados Lavrasul S/A	3.144.936	0,78	2.832.431	0,80	11,03
21 Buettner S A Industria E Comercio	2.999.388	0,74	2.883.078	0,82	4,03
22 Zen S.A. Industria Metalurgica	2.701.800	0,67	2.073.567	0,59	30,3
23 Masisa Madeiras Ltda.	2.655.591	0,66	1.369.097	0,39	93,97
24 Rigesa Celulose Papel E Embalagens Ltda	2.490.748	0,62	1.544.485	0,44	61,27
25 Vosso Do Brasil Alimentos Congelados Ltda.	2.455.915	0,61	974.606	0,28	152
26 Celulose Irani Sociedade Anonima	2.351.699	0,58	1.790.960	0,51	31,31
27 Companhia De Tecidos Norte De Minas Coteminas	2.250.655	0,56	3.453.736	0,98	-34,8
28 Karsten S.A.	2.170.978	0,54	3.665.794	1,04	-40,8
29 Frame Madeiras Especiais Ltda	2.151.468	0,53	981.401	0,28	119,2
30 Bondio Alimentos S/A	2.100.600	0,52	611.614	0,17	243,5
31 South Service Trading Sa	2.045.038	0,51	191.586	0,05	967,4
32 Schulz S/A	1.879.198	0,47	1.307.098	0,37	43,77
33 Teka Tecelagem Kuehnrich Sa	1.842.721	0,46	1.526.272	0,43	20,73
34 Madecal Agro Industrial Ltda	1.809.009	0,45	1.488.722	0,42	21,51
35 Klabin Kimberly S/A.	1.781.555	0,44	1.152.675	0,33	54,56
36 Dohler S.A.	1.775.549	0,44	3.045.679	0,87	-41,7
37 Industria De Compensados Guararapes Ltda	1.764.956	0,44	1.151.876	0,33	53,22
38 International Business And Trade Inc. Comercio	1.665.704	0,41	509.082	0,14	227,2
39 Incasa S/A	1.658.503	0,41	1.337.904	0,38	23,96
40 Intercontinental Industria De Moveis Ltda	1.634.925	0,41	3.552.824	1,01	-54
41 Demais Empresas	113.221.770	28,07	112.092.375	31,85	1,01

Fonte: Revista Portuária (2007)

Em 2006, a empresa conquistou o mercado consumidor europeu, fechando importantes contratos de comercialização de sua produção e ampliou sua participação em mercados já atuante. Cujo crescimento credita positivamente a sua estratégia de conquistar

o mercado consumidor internacional em pouco tempo de atividade, investimentos realizados juntamente com grandes empresas distribuidoras.

De acordo com a revista Expressão publicada pela Fundação Getúlio Vargas, a Bondio Alimentos S.A. obteve em 2005, a posição 468, no ranking das 600 maiores empresas da região Sul do Brasil, com ativo total de R\$29.287.000, atingindo uma receita operacional líquida de R\$ 62.525.000, um lucro líquido de R\$ 2.474.000, com margem líquida de R\$ 3,96 mil, um patrimônio líquido de R\$12.035 mil, e uma rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 20,56%, conforme tabela 15.

Tabela 15 - Resultados das Principais Empresas que Atuam no Setor Avícola Brasileiro - 2005

Posição no ranking	Empresa	Ativo total R\$ mil	Receita operacional líquida R\$ mil	Aumento real das vendas (%)	Lucro líquido R\$ mil	Margem líquida R\$ mil	Patrimônio líquido R\$ mil	Rentabilidade sobre o PL (%)
2	Sadia	5.732.413	7.085.822	10,94	647.403	9,14	2.228.040	29,06
8	Perdigão	3.047.794	4.717.956	3,26	352.656	7,47	1.199.541	29,4
24	Avipal	1.516.526	1.797.530	3,65	18.560	1,03	559.658	3,32
27	Seara	1.158.171	2.049.788	-5,16	-996	-0,05	470.743	-0,21
38	Frangosul	920.491	1.609.730	-4,79	68.152	4,23	355.642	19,16
87	Diplomata Bondio	278.595	642.217	*	19.782	3,08	74.431	26,58
468	Alimentos	29.287	62.525	88,33	2.474	3,96	12.035	20,56

* dado não disponível

Fonte: Revista Expressão (2006) – Ranking das maiores empresas do sul do Brasil

Quando comparada a outras empresas líderes no setor de carne de frango, a Bondio Alimentos S.A. foi a que mais aumentou suas vendas de 2004 para 2005, um crescimento real de 88,33%, enquanto que empresas como a Sadia, primeira no ranking, tanto na produção quanto na exportação de carne de frango em nível nacional, obteve um aumento de 10,94%, a Perdigão 3,26%, a Avipal 3,65% e a Seara diminuiu em 5,16% suas vendas.

Na rentabilidade sobre o patrimônio líquido alcançou índice de 20,56%, superando empresas tradicionais do setor, como a Seara (-0,21%), a Avipal (3,32%), e a Frangosul (19,16%), demonstrando resultado positivo frente a concorrentes diretos. Vale ressaltar que a empresa Seara Alimentos apresentou o pior resultado em 2005, dentre as empresas concorrentes.

No mercado interno, a Bondio Alimentos S.A., vende sua produção para os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Amapá, Minas Gerais, Paraná, Amazonas e Ceará.

O destaque é o fornecimento de matéria-prima para a linha de *fast-food* da McDonald's. A rede americana de lanchonetes auditou o processo produtivo da Bondio Alimentos em 2006, renovando o contrato de fornecimento de frango por mais dois anos. Percebe-se como a produção da Bondio Alimentos segue padrões pré-estabelecidos permitindo que a empresa fosse aprovada como fornecedora de uma das maiores cadeias de *fast-food* do mundo.

4.2 - AVALIAÇÃO PRODUTIVA E ESTRATÉGICA

4.2.1 - Cadeia Produtiva e Suprimentos

A agroindústria de frango pesquisada trabalha dentro do sistema de integração. Conforme Richetti e Santos (2000), o sistema integrado consiste numa forma de relacionamento entre a agroindústria de abate (integradora) e produtores rurais, na qual o produtor de frango (integrado) se caracteriza pela utilização de mão-de-obra familiar, pela diversificação de suas atividades e por ser proprietário de sua terra. A cadeia produtiva de carne frango envolve desde o plantio de milho e soja até o consumidor final, como pode ser visto na figura 5, sendo o elo principal a agroindústria, Bondio Alimentos.

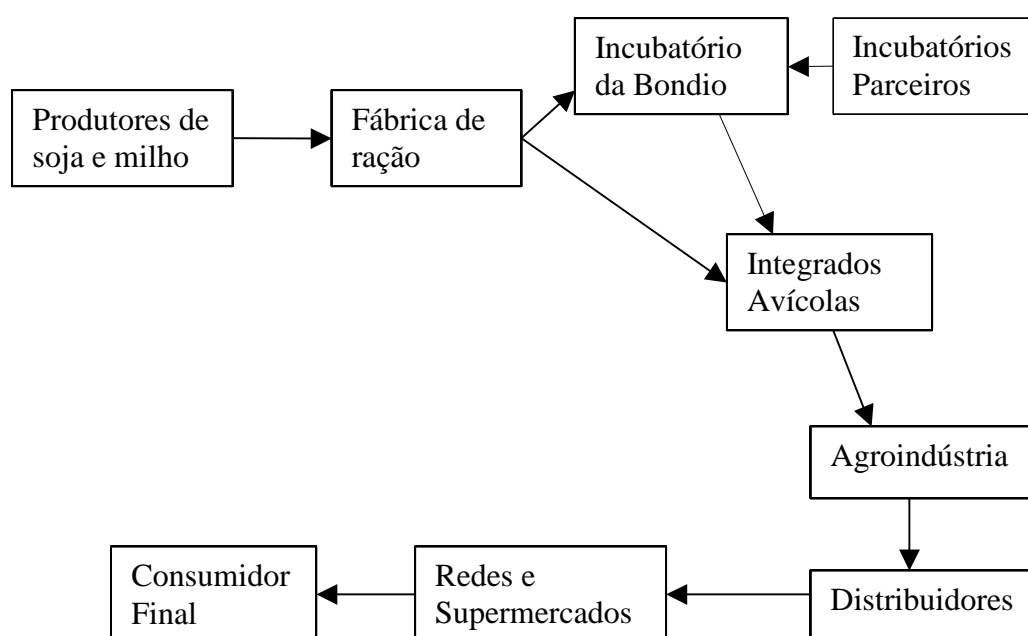


Figura 5 - Cadeia Produtiva Simplificada de Carne de Frango
 Fonte: Elaborado pela autora com base em Carletti Filho (2005)

O início da cadeia produtiva ocorre quando os produtores de milho e soja fornecem os insumos a unidade de produção de ração da Bondio Alimentos através de cooperação integrada.

A empresa compra os grãos, necessários à produção da ração, de terceiros, através de contratos de parcerias. Para o fornecimento de matérias-primas necessárias a produção a empresa entrevistada visa primeiro os atributos de qualidade, e a rapidez de entrega, *just in time*, para não incorrer a custos de estocagem, mas não descarta outros fatores relacionados ao custo de transporte, assistência tecnológica, condições de pagamento e vantagens de preço.

Além de atuar no abate e industrialização da carne de frango, a Bondio Alimentos possui sua própria fábrica de rações, que é responsável pelo fornecimento de 100% da ração necessária para a alimentação das aves. Após o recebimento dos grãos e fabricação da ração, esta é enviada às 350 propriedades avícolas onde se encontram integrados que congregam os frangos para a engorda.

Esta empresa atuando em mais de um dos elos ao longo da cadeia, através da produção de ração, gera benefícios, vantagens, dado que não enfrenta problemas com o abastecimento, considera este processo menos custoso e tem maior poder de coordenação nas relações com o produtor rural. Com isso o custo de transação é menor, pois a perda de informações no processo é menor, o risco é reduzido e as atitudes oportunistas por partes dos agentes e a incerteza, são minimizados.

Conforme Farina (1997), os custos de transação podem ser divididos em: custos de informação, negociação e monitoração. Neste sentido, a empresa sendo responsável pelo próprio fornecimento de matéria-prima não gera custo de informação, sobre a troca comercial *ex-ante*, em termos de obtenção de preço, características do produto e custos de identificação de parceiros comerciais adequados. A empresa só recorrerá ao mercado caso não possa suprir a própria demanda por ração.

Os custos de negociação surgem na execução da transação, podendo incluir custos de comissão e custos de formulação dos contratos, e os custos de monitoramento ocorrem depois da transação, como garantia de comprimento do contrato. Estes dois também não afetam a empresa, pois como o risco de atitudes oportunistas diminui não há necessidade de contratos amarrados, e os custos, neste caso, dependem única e exclusivamente de estratégias adotadas pela própria empresa. Neste sentido, o fornecimento de matéria-prima é pré-definido de acordo com a necessidade apresentada pela empresa, não gerando transtornos nem atraso. O único motivo pelo qual a empresa recorreria ao mercado seria

um elevado aumento na demanda, onde a capacidade instalada não conseguisse atender, necessitando assim de fornecedores externos. Neste sentido, atuando a montante a empresa cria uma maior cooperação e agilidade no processo produtivo, reduzindo gargalos e custos inerentes.

Outro elo da cadeia são os incubatórios de ovos e pintos, onde a Bondio Alimentos também atua, arcando com 30% da demanda de pintos de um dia da própria empresa, adquirindo o restante com outros fornecedores. Apesar de ser responsável por apenas 30% da demanda por pintos isto já permite a empresa criar uma margem de estoque garantido. O restante dos pintos é adquirido de incubatórios parceiros pela Bondio Alimentos e são repassados aos produtores integrados.

Os pintos são enviados aos produtores integrados quando estão com um dia de vida. Os produtores integrados são responsáveis pela criação e crescimento dos pintos até o ponto de abate, processo que leva em torno de 45 dias.

A integração do produtor à Bondio Alimentos é feita via contrato de parceria formal, onde se estabelece um sistema de colaboração mútua entre a empresa e o produtor avícola. A interrelação, de acordo com Farina (1997), aumenta a competitividade da cadeia e conseqüentemente da empresa. As ações estratégicas devem seguir um mesmo objetivo tanto dos fornecedores quanto da agroindústria, pois o sucesso depende do desempenho global. A Bondio Alimentos mantém contato direto e constante com seus integrados, considerado um fator importante para o sucesso da cadeia, permitindo o desenvolvimento de ações conjuntas na melhoria da qualidade e eficiência produtiva. Além de permitir certa flexibilidade de oferta quando há variações significativas da demanda no mercado.

No sistema de integração produtor-agroindústria os custos de transação também são minimizados, pois os contratos são de longo prazo e padronizados para todos os produtores. Os riscos nesta relação é a ocorrência de conflitos, não cumprimento de contrato das partes envolvidas, rompimento do contrato, o que poderia acarretar o bom desempenho das relações firmadas, aumentando por conseqüência os custos. Mas até o momento atual a empresa não registrou problemas que afetem as relações de parceria.

Sob esta forma de relação, a empresa se compromete a fornecer os pintos, a ração, os medicamentos, e outros insumos e toda assistência técnica a criação dos frangos. O integrado é responsável pelas instalações dos aviários, pela mão-de-obra nos mesmos, pelo transporte da produção ao abatedouro. A planta dos aviários e a orientação na compra dos equipamentos a serem utilizados são fornecidos pela empresa, que são cumpridos pelo produtor avícola.

Na integração com a agroindústria, os produtores rurais ganham escala de produção, e melhoram sua situação econômica. Devido tal ocorrência, os pequenos agricultores chegam a formar fila na tentativa de ingressar no setor, de firmar contrato de parceria com a empresa. Um dos principais argumentos utilizados pelos produtores rurais para ingresso neste sistema de integração é a garantia de renda mensal, considerado importante em face das incertezas de resultados na atividade agrícola.

Para efetivar a integração de produtores, a Bondio Alimentos exige que a propriedade esteja localizada a um raio de 65Km de distância do abatedouro, sendo que esta distância será aumentada para um raio de 100Km a partir de 2008, dada a necessidade de maior recebimento de frango para atender o projeto de expansão da empresa.

A Bondio Alimentos também exige, do produtor avícola, fidelidade à empresa, não podendo ter contrato de parceria com outra empresa, e o produtor deve seguir os padrões e procedimentos determinados pela empresa, como a estrutura e localização do aviário, e programas de sanidade e nutrição animal, baseados na legislação vigente e exigências do mercado consumidor.

A qualidade no fornecimento é garantida pela empresa através da assistência técnica constante ao produtor. São realizadas visitas técnicas periódicas, de 7 em 7 dias, na propriedade agrícola para acompanhar o crescimento e rendimento das aves. Existe um cronograma de visitas, com técnicos disponíveis para cada região, e também são realizadas visitas sempre que houver necessidade.

Quadro 2 – Relação Produtor Avícola e a Empresa Bondio Alimentos S.A., Santa Catarina - 2007

Forma	Atribuições do produtor	Atribuições da empresa	Pagamento
-Contrato formal de parceria	<ul style="list-style-type: none"> - Localização da propriedade a um raio de 65Km do abatedouro - Instalações dos aviários - Mão-de-obra nos aviários - Transporte da produção ao abate - Fidelidade à empresa - Deve atender as normas e exigências da empresa: manejo dos frangos e estrutura dos aviários 	<ul style="list-style-type: none"> - Presta assistência de 7 em 7 dias - Treinamento de manejo - Fornece a ração e os pintos de um dia - Coordena toda logística desde o fornecimento dos insumos ao abate - Compromisso na compra do produto 	<ul style="list-style-type: none"> - De acordo com peso e conversão alimentar do lote - Prazo máximo de 10 dias após a entrega do lote

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações obtidas junto a Bondio Alimentos

O produtor avícola possui baixíssimo poder de negociação da sua produção, o preço do frango é definido pela empresa observando o peso, a conversão alimentar (quantidade de ração necessária para cada Kg de frango vivo), a qualidade do lote de frangos entregue para o abate, taxa de mortalidade e também diferenciam os lotes de machos e fêmeas. O pagamento ao produtor é feito em um prazo de, no máximo, 10 dias após a entrega da produção, conforme síntese das características da relação produtor e empresa, expressa no quadro 2.

Após o período de crescimento, os lotes de frangos são levados à empresa Bondio Alimentos, unidade responsável pelo abate e todo processamento da carne, representada com agroindústria na cadeia produtiva.

O transporte das aves até o abatedouro é terceirizado, o responsável pela contratação da transportadora é o avicultor, a Bondio Alimentos não tem qualquer relação contratual com a transportadora, a empresa apenas indica ao produtor a transportadora a ser utilizada e coordena todo processo. A transportadora recebe todo o treinamento necessário pela Bondio Alimentos, sendo que assim, a empresa considera o sistema de transporte adequado às necessidades atuais.

A empresa também possui um sistema de rastreabilidade, desde a produção de matéria-prima até o produto final, segundo exigências internacionais, o que garante o selo de exportação. Assim como, coordena toda a logística, sendo que o fornecimento de frango para o abate não registra problemas a empresa, devido ao acompanhamento constante.

No final da cadeia encontram-se os distribuidores, empresas conveniadas, denominados de *traders*, que são responsáveis pela destinação da produção ao mercado consumidor nacional e internacional. Junto as quais a Bondio Alimentos obtém informações referente as preferências do consumidor final.

A empresa, no mercado interno, não vende diretamente ao varejo, mas sim a distribuidores, e estes repassam ao varejo, chegando até o consumidor com a marca Bondio Alimentos.

No mercado externo, os distribuidores destinam a produção às redes de supermercados, com a embalagem que consta a marca da Bondio Alimentos; outras empresas usam o produto como matéria-prima e processam, agregando valor; e alguns distribuidores que tem suas próprias rede de lojas, somente trocam as embalagens.

4.2.2 - Características Tecnológicas

A empresa procura constantemente o aperfeiçoamento tecnológico, visando melhorar a qualidade de seus produtos. Neste sentido, os principais investimentos ocorrem na melhoria de processos produtivos, com o intuito de aumentar a produtividade e diminuir os custos inerentes à produção, evitando os desperdícios da matéria-prima e reduzindo a mão-de-obra ociosa ao longo da linha de produção. De acordo com Farina (1999) a competitividade da empresa é influenciada, justamente, pela capacidade de absorver a inovação para diminuir custos e aumentar a produtividade, seguindo as tendências do mercado.

No intuito de acompanhar as tendências do mercado a empresa realiza mudanças no processo a partir da introdução de novos equipamentos, com desenho de novas linhas produtivas e *lay-outs*; realiza mudanças no produto final, como cortes especializados, o que além de atender as preferências do mercado consumidor, agrega valor ao produto.

Atualmente, a empresa está ampliando e introduzindo um novo *lay-out* produtivo, que tem por objetivo diminuir as perdas (mão-de-obra, matéria-prima) e aumentar a produtividade e eficiência, com fluxo contínuo de produção e para tanto está investindo em tecnologia de ponta. A principal preocupação da Bondio Alimentos é atender as exigências e necessidades dos clientes, seguindo as normas e leis vigentes no mercado interno e externo.

A empresa investe também na seleção de animais geneticamente melhorados, e na nutrição balanceada, seguindo as tendências do setor. A seleção de animais a serem repassados ao produtor, possibilita aumento no ganho de peso e reduz significativamente a quantidade de alimento consumido por Kg de frango vivo, diminuindo custos, visto que a ração é o maior componente do custo de produção do frango.

A incorporação de novas tecnologias é feita, principalmente, através de visitas de fornecedores, empresas que desenvolvem as tecnologias. Os fornecedores possuem grande influência no processo de incorporação de tecnologia, a qual se processa via parcerias, com realização de teste dos materiais; desenvolvimento de novos produtos para agregação de valor; e desenvolvimento de novas embalagens.

No processo de incorporação de tecnologia os consumidores são consultados, suas ações induzem, também, a realização de investimentos na modernização e mudanças em processos e produtos, através da demanda por produtos diferenciados. Auxilia, neste

aspecto, a pesquisa feita de forma sistemática com os distribuidores no intuito de atender as exigências da demanda de mercado.

A obtenção de informações, por parte da Bondio Alimentos, acerca de produtos e processos, também, é realizada por meio de publicações técnicas e científicas, visitas às empresas concorrentes, e participação em feiras, congressos realizadas pelo setor.

Além disso, a empresa realiza pesquisas junto com universidades e instituições de ensinos, através de parcerias. Por exemplo, atualmente possui uma parceria com a Unochapecó e UFSC, num projeto para tratamento de efluentes gerados pela empresa e reaproveitamento da água.

A empresa não possui um centro próprio ou laboratório para testes, sendo que o setor relacionado a P&D é pouco desenvolvido na empresa, mas existe grande interesse em desenvolver este setor futuramente.

4.2.3 - Estratégias Individuais e Aspectos Competitivos

Para se manter competitiva ou aumentar a competitividade na produção de carne de frango, a empresa considera importante atender todos os seguintes requisitos: qualidade da matéria-prima e da mão-de-obra; diminuição dos custos e desperdícios ao longo do processo produtivo; manutenção do nível tecnológico dos equipamentos de acordo com as exigências da legislação e do mercado; inovação na produção e também na comercialização; atendimento dos clientes tanto em prazo, quantidade e qualidade, e principalmente manter-se atento ao mercado consumidor, acompanhando as mudanças de preferências, adaptando-se através de uma estrutura produtiva flexível.

As estratégias de competitividade da empresa pesquisada estão mais voltadas à diferenciação produtiva, à qualidade dos produtos e diminuição dos custos relacionados à produção. A produção de cortes especializados aumenta o valor do produto e possibilita a ampliação do mercado consumidor, podendo atender a mercados diferenciados. A empresa considera, neste aspecto, que a qualidade do produto é fator preponderante na conquista de novos mercados consumidores e a manutenção do mesmo, devido a concorrência, o consumidor não satisfeito passa a consumir produtos de outra empresa.

O mercado, representado pelos *traders*, direciona a determinação do preço da produção, a Bondio Alimentos não possui muito poder de negociação junto as grandes empresas responsáveis pela distribuição da produção ao consumidor final, neste ponto a empresa busca reduzir os custos para aumentar a margem de lucro e se manter no setor.

Com relação às inovações tanto de processos quanto de produtos a Bondio Alimentos segue as tendências do mercado consumidor, fazendo adaptações sempre que forem necessárias. A adição de valor no seu produto deriva principalmente dos ajustamentos no seu processo produtivo e em acompanhamento do padrão tecnológico ditado no setor dada as relações firmadas com o fornecedores de máquinas e equipamentos.

A empresa julga sua ágil capacidade de adaptação às mudanças de preferência do consumidor uma vantagem. Por estar pouco tempo no mercado possui uma planta produtiva mais flexível em relação às empresas concorrentes permitindo uma rápida adequação à demanda vigente. A Bondio Alimentos explica que a maioria das empresas do setor, possui uma planta produtiva menos flexível, por ser maior, dificultando as adaptações no processo produtivo.

No que se refere aos produtos substitutos da carne de frango a empresa segue a mesma estratégia que as demais concorrentes do setor, diminuindo custos, garantindo a qualidade para tornar o produto mais competitivo no mercado. O foco principal é o consumidor, pois suas preferências afetam diretamente o desempenho da empresa.

No campo das estratégias comerciais investe em *marketing* para manter um relacionamento de longo prazo com os clientes internos e externos e na conquista de novos mercados consumidores. O *marketing* aparece nas embalagens dos produtos com marca da empresa, a qual chega ao mercado consumidor, tanto nacional como internacional; no site da empresa; nos anúncios pagos; e nas estratégias de comercialização elaboradas juntamente com os distribuidores, como visitas a possíveis clientes para apresentação da empresa e do produto. Os distribuidores indicam as preferências de cada mercado consumidor internacional e a empresa Bondio Alimentos faz as adaptações necessárias visando atender aos mais diferentes mercados.

No intuito de manter a qualidade da mão-de-obra envolvida em todo o processo produtivo, a empresa, realiza treinamentos junto com os integrados, com as transportadoras do frango ao abatedouro, e com os empregados da unidade produtiva, reciclando sempre que houver necessidade.

A empresa cita como principais concorrentes externos as empresas localizadas também na região oeste do estado de Santa Catarina, e de toda região Sul do país, como a Sadia, Perdigão, Seara, Avipal, Frangosul e Diplomata.

Uma das vantagens com relação às demais empresas da mesma região é a sua boa localização ao lado da rodovia SC 283, facilitando o escoamento da produção. Diferente da Bondio Alimentos, as empresas do setor, em sua grande maioria, estão localizadas no

interior dos centros urbanos, o que limita a ampliação da unidade produtiva e dificulta o escoamento. Portanto, além da facilidade para escoamento da produção a empresa conta com espaço físico disponível, permitindo um acréscimo na infra-estrutura existente caso seja necessário. Esta propriedade facilita que a planta de produção seja aumentada sem grandes empecilhos, quando necessário.

A tradição produtiva no setor de carne de frango no Oeste do estado de Santa Catarina, gera confiabilidade aos consumidores nacionais e principalmente internacionais. Além de atender a legislação vigente, a empresa mantém vários e constantes programas para o controle da qualidade, pode-se citar a rastreabilidade. A empresa segue padrões e procedimentos nos aviários, como a localização, ventilação, temperatura, água, sanidade, nutrição; o abate é montado de acordo com as exigências do mercado.

No âmbito do mercado internacional, a concorrência é forte, pois existem muitas empresas brasileiras que atuam de forma incisiva neste mercado. Por sua vez, há entraves, frequentemente deparados, que são as políticas protecionistas, não praticadas no Brasil, implantadas por alguns países, beneficiando os produtores internos e prejudicando consequentemente os produtores externos.

As empresas brasileiras possuem a vantagem de produzir frango apresentando um dos menores custos se relacionados aos demais países. De certa forma o fato de alguns países sofrerem com problemas na sanidade dos animais, cita-se, por exemplo, a gripe aviária que afetou a Ásia, acaba por beneficiar os produtores brasileiros. Os mesmos perdem alguns mercados, devido a redução generalizada da demanda, mas em contrapartida conseguem adentrar em mercados onde anteriormente não tinham comercialização.

O setor de processamento de carne de frango apresenta barreiras à entrada de novos competidores, entre elas pode-se citar o alto custo de investimento para iniciar a atividade produtiva e a dificuldade para disponibilidade de matéria-prima. A instalação da Bondio Alimentos vem sendo estudada desde os anos 90 pelo empresário Valdir Sperandio com a participação de dois sócios que possuem vasto conhecimento no setor avícola, sendo instalada a partir de capital próprio, contou com o apoio dos municípios da região (Guatambu, Caxambu do Sul e Planalto Alegre) com incentivos fiscais.

O setor supra-citado passa por uma fase de saturação na região Sul, alguns entraves ao crescimento tornam-se evidentes, como é o caso da escassez de produção de grãos. A demanda pelos mesmos apresenta tendência de elevação, em face da estabilidade dos preços e melhora do perfil da distribuição de renda na base da pirâmide social (Mercadante, 2006), mas a produção não consegue acompanhar. O risco de

desabastecimento faz com que as empresas do setor busquem alternativas. Uma possibilidade seria a compra de insumos vindos do centro-oeste do país, mas o alto custo imposto pelos transportes dificulta isto.

Neste sentido torna-se mais viável uma outra medida que já está sendo constatada pelas empresas da região. O deslocamento ou abertura de novas unidades de produção de carne de frango na região central do Brasil, onde há grande disponibilidade de terras e grãos. A Bondio Alimentos também estuda a possibilidade de abrir unidades produtivas no Centro oeste brasileiro.

4.2.4 - Aspectos Sistêmicos

Os aspectos sistêmicos, de acordo com Ferraz et al. (1997), referem-se aos fatores que constituem em externalidades para as empresa e sobre os quais ela detém escasso ou nenhum poder de intervir. Os principais são o ambiente macroeconômico, as político-institucionais, os legais-regulatórios, de infra-estrutura, os sociais e os internacionais.

Com relação ao ambiente macroeconômico, os principais riscos envolvidos na produção avícola são as políticas protecionistas de barreiras às importações por outros países e a taxa de câmbio desfavorável, o que afetam a exportação do produto. Há barreiras fito-sanitárias praticadas pelos países como Rússia, EUA, China, Hong Kong, que se não são atendidos os termos técnicos salientados inviabilizam-se as exportações. Assim como, a trajetória do câmbio apreciado no Brasil, fazendo com que o exportador receba menos reais por dólar gerado com as exportações, desestimula as vendas externas.

Um ponto importante, que pode-se citar são as crises externas, como é o caso das fortes variações na demanda provocada pelo surto da gripe aviária. Choques adversos afetam diretamente a produção de frango, pois grande parte da mesma destina-se ao mercado consumidor externo.

No que tange aos fatores político-institucionais estes estão relacionados com a atuação do governo através de políticas públicas. A atuação do mesmo é considerada incipiente pela empresa, não existindo muitos incentivos para aumento do desempenho competitivo. A empresa espera do governo melhorias nas políticas públicas, como defesa da concorrência ou protecionismo, e também uma atuação mais forte na sanidade animal, mais programas neste sentido, incentivando aspectos sanitários e criando políticas de fomento e divulgação das qualidades técnicas da produção nacional.

Considera-se que a participação em associações do segmento é um benefício ao produtor, mesmo assim a empresa objeto deste estudo não está associada a nenhum órgão do setor, nenhuma associação de classe. A Bondio Alimentos considera que as empresas ligadas a estes órgãos possam se beneficiar, possuindo maior poder de negociação no mercado e junto ao governo. Neste sentido, encontra-se em desvantagem comparada a estas empresas ligadas a instituições como a ABEF, UBA e sindicatos de representação.

Apesar de não estar conveniada a nenhuma associação, ao longo da cadeia a empresa interage com universidades, gerando benefícios, através de parcerias de estágios, visitas, pesquisas, trabalhos de conclusão de curso, e desenvolvimento de novos produtos e processos, levando sempre em conta as tendências ditadas pelo mercado e também troca informações com distribuidores e fornecedores.

A provisão de infra-estrutura (energia, estradas, telecomunicações e serviços tecnológicos), segundo Coutinho e Ferraz (1994), é de fundamental importância, constituindo fator sistêmico na determinação da competitividade. Neste aspecto, a Bondio Alimentos considera que a provisão de infra-estrutura na região Oeste de Santa Catarina é boa, não sendo um limitador produtivo. No setor de telecomunicações além da telefonia fixa existe a móvel, ainda incipiente, mas tem avançado bastante no período recente. A localização da empresa e a disposição das estradas para o transporte dos produtos não encontra obstáculos dado que a região é bem servida pelas rodovias brasileiras e catarinenses, cita-se, por exemplo, a BR282, BR480, as SC283, SC459, SC488, que possibilitam o acesso a outros locais do mercado interno e dos portos de Santa Catarina – Itajaí e Imbituba. Da mesma forma, a infra-estrutura elétrica possibilita atender os requerimentos da produção, em face de na região ser adequados o serviços prestado pelas empresas Tractebel Energia e Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC).

No campo dos serviços tecnológicos a região conta com centros de pesquisas como a Embrapa Suínos e Aves, de Concórdia, que atua na realização de pesquisas em inovações tecnológicas; melhoria de produtos e procedimentos; desenvolvimento genético de aves; e na transferência de conhecimentos através de cursos, seminários, consultoria, entre outros. Além do Centro Tecnológico Alimentos (CTAL) do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) em Chapecó, que presta serviços tecnológicos (testes e ensaios), informações tecnológicas (*folders*, manuais, instruções) e pesquisas na busca de melhoria de matérias e equipamentos em diversos setores da indústria de alimentos.

Um benefício por estar instalada na região oeste do estado é a grande oferta de mão-de-obra especializada, considerado um fator social. Visando atender as exigências de

mão-de-obra nas áreas técnicas existem na região instituições como o SENAI e Universidades que preparam profissionais para o setor. É grande a oferta na região de cursos técnicos profissionalizantes e cursos superiores que formam pessoal capacitado para atuar em todas as áreas do setor. Neste particular, destacam-se a Unochapecó, que oferece cursos de administração, contabilidade, engenharia de alimentos, agronomia entre outros. Assim como o SENAI que oferece cursos técnicos em diversas áreas, como de alimentos, automação industrial. A empresa para as áreas técnicas, administrativas e parte da produção recorre à profissionais formados por estas instituições, porém, para os colaboradores do chão de fábrica o treinamento é realizado na própria empresa, dada a não complexidade do conhecimento exigido.

Os novos colaboradores da Bondio Alimentos passam pelo processo de integração, cujo principal objetivo é a apresentação da empresa, seus valores, políticas e diretrizes. Além disso, os novos colaboradores passam por treinamento sobre Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), treinamentos esses passados pela garantia da qualidade.

Já uma desvantagem que a empresa encontra são os problemas no escoamento da produção ao mercado externo, devido a pouca capacidade dos portos brasileiros. O gargalo limita o pronto atendimento da demanda no mercado externo, o cliente fica aguardando o produto e a empresa não tem como escoar a produção devido à falta de contêineres, e acaba por incorrer a custos de armazenagem. Apesar disso, a Bondio Alimentos considera a infra-estrutura disponível, com exceção dos portos, adequada, pois não chega a ser um limitador produtivo e de crescimento, com já mencionado anteriormente.

Na opinião da empresa Bondio Alimentos, todos os elos ao longo da cadeia produtiva de carne de frango se beneficiam, em todas as fases devem ser competitivos, com custo e qualidade, a margem não é grande para ninguém. O segmento com maior poder de negociação em toda cadeia são os distribuidores, as grandes empresas que sinalizam as tendências do mercado, e o preço do produto final é o mercado quem define. As tendências do mercado consumidor são as que mais afetam a tomada de decisão. A empresa de processamento coordena a cadeia nos elos a montante, atendendo as exigências do mercado, as etapas após a empresa não tem muito controle.

CONCLUSÃO

A avicultura no estado de Santa Catarina é uma das mais competitivas no cenário nacional e muito bem considerada internacionalmente, devido a sua tradição no setor e a sua estrutura de governança eficiente, pioneira, a qual foi copiada pela demais empresas brasileiras inseridas neste setor. O processo histórico da evolução da agroindústria catarinenses e as condições favoráveis, como a predominância de pequenas propriedades rurais, a experiência com a suinocultura, o acesso a financiamentos públicos, proporcionaram os resultados eficientes na implantação e desenvolvimento do sistema de integração na produção avícola no estado de Santa Catarina.

O setor é destaque tanto em nível estadual quanto nacional, gerando divisas, empregos diretos e indiretos. As empresas catarinenses despontam no mercado interno e externo, são empresas de médio e grande porte que atuam no setor avícola já durante muitos anos.

Neste cenário surgiu a Bondio Alimentos, que começou a produzir mais precisamente no início de 2004, seguindo o modelo de produção das empresas líderes no setor. Devido a dificuldade de acesso às empresas de grande porte, optou-se efetuar o estudo na Bondio Alimentos. Esta empresa atua no setor de carne de frango, com o abatedouro e vende tanto o frango *in natura* quanto cortes especiais, sendo que em torno de 70% da produção destina-se ao mercado externo.

Analisando o desempenho da empresa em três anos de atuação, de 2004 a 2006, conclui-se que esta apresenta condições competitivas, comprovado pelo seu crescimento recente. A empresa evoluiu muito em pequeno espaço de tempo. Entre 2004 e 2005 suas vendas reais aumentaram em 88,33%. Aumentou seus abates de 20 mil aves/dia para 74 mil aves/dia, um aumento de 370%, e quadro de colaboradores teve um acréscimo de cerca de 400%. Com apenas quatro meses de atuação no setor recebeu certificação para exportar, e em 2006 já estava entre as 30 maiores empresas exportadoras de Santa Catarina.

A empresa por si só deve ter objetivos lucrativos, mas como existe a interdependência dos elos ao longo da cadeia produtiva, seu desempenho também depende do sucesso de toda cadeia. Verifica-se a importância da integração dos elos da cadeia produtiva em busca do lucro local e global, que exige coordenação na parte referente ao processamento de carne de frango, que se processa baseada em princípios de atendimento das preferências do mercado consumidor e de exigências da legislação. Por atuar em mais

de um elo ao longo da cadeia produtiva, permite a empresa diminuir custos relativos as transações e construir sua vantagens competitivas

Os contratos de parceria com os produtores integrados, permitem a coordenação, por parte da empresa, do processo de fornecimento de matéria-prima ao abate, diminuindo as incertezas quanto a quantidade e qualidade da mesma. A integração gera economia de escala e redução dos custos de transação visto que tais contratos firmados são normalmente de longo prazo. Os produtores são fiéis, e possuem um processo produtivo padronizado pela empresa, que atende as exigências nacionais e internacionais.

Com relação aos demais fornecedores (equipamentos, medicamentos, embalagens) a empresa visa a qualidade do produto e a rapidez na entrega dos insumos produtivos, não descartando fatores como assistência técnica, preço. As relações com estes fornecedores são constantes, mantendo-se atualizada sobre o padrão tecnológico vigente.

A empresa se favorece dos recursos disponíveis na região, mão-de-obra especializada, pequenas propriedades rurais, fornecedores de insumos a produção, além da boa repercussão nacional e internacional da região oeste de Santa Catarina no setor avícola.

A adaptação do processo produtivo às necessidades do mercado é um fator preponderante à determinação da competitividade da empresa e de toda cadeia. Verificou-se que a Bondio Alimentos possui agilidade na adequação produtiva às exigências do mercado. Devido a sua estrutura produtiva flexível, consegue atender as mudanças e exigências do mercado de forma eficiente. Neste sentido, propiciando uma estrutura de distribuição que permite atender os mercados mais concentrados em renda e população do país e do mundo.

Para manter-se ativa no mercado a empresa trabalha no sentido de reduzir custos, sem diminuir a qualidade do produto final, visando aumentar a margem de lucro. Procura atentar para estes requisitos visando tornar seus preços mais competitivos. Além disso, tem na estratégia de diferenciação de produto um de seus pontos de referência para aumentar a participação no mercado.

A Bondio Alimentos tem como maiores concorrentes as empresas da própria região, grandes empresas de tradição no setor avícola. As agroindústrias juntamente com a produção via integração implicam em consideráveis economias de escala, que se convertem em obstáculos às potenciais firmas entrantes.

Com relação aos aspectos sistêmicos, a Bondio Alimentos, espera uma atuação mais efetiva do governo brasileiro, com políticas públicas que visam aumentar a competitividade do setor no mercado internacional, políticas de protecionistas, e mais

programas na sanidade animal. Internacionalmente a empresa se depara com políticas protecionistas de outros países, porém procura atender as exigências visando não criar obstáculos competitivos à sua maior inserção no mercado externo.

Uma deficiência da empresa está no fato de não estar ligada a associação ou sindicato do setor. Os órgãos representativos do setor possuem maior poder de negociação junto ao mercado e governo. Apesar de não estar representada por associações, as estratégias adotadas pela empresa vêm surtindo resultados positivos, fazendo com que a empresa cresça e amplie sua participação no mercado.

Nestes termos considera-se que entre os fatores competitivos da Bondio Alimentos destaca-se a capacidade de adaptação no processo produtivo às mudanças nas preferências do mercado consumidor, e o acompanhamento produtivo desde os insumos básicos ao produto final, coordenando de forma a evitar desperdícios e diminuir custos. O constante aperfeiçoamento tecnológico e acompanhamento das tendências do mercado fazem com que a empresa mantenha-se atualizada e competitiva.

A metodologia usada no estudo não permite generalizações, apesar de fornecer dados característicos de uma agroindústria avícola. Sugere-se, então, que futuros trabalhos englobem mais elos da cadeia, empresas e instituições do setor que permitam verificar os fatores competitivos e a configuração do setor em Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

ABEF. Estatísticas. Disponível em: <<http://www.abef.com.br>>. Vários acessos em 2006/2007.

ABEF. Relatório anual 2006. Disponível em: http://www.abef.com.br/Relatorios_Anuais.asp. Vários acessos em 2007.

ALVES FILHO, Eloy, ARAÚJO, Maria da Piedade. Origens e desenvolvimeto do sistema de produção integrada no Brasil. In :Agronegócio e Desenvolvimento Regional. CASIMIRO FILHO, F., SHIKIDA, P. F. A org. Cascavel: Edunioste, 1999.

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. Manual de sobrevivência na selva acadêmica. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BATALHA, Mário Otávio. Sistemas Agor-industriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mario Otávio (Org.). Gestão Agroindustrial. São Paulo: Atlas, 1997. p. 22-48.

BATALHA, M. O; SOUZA FILHO, H. M. A indústria de carne no Brasil e no mundo: panorama setorial e principais empresas. São Carlos: FINEP: GEEIN: GEPAI, 2001. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/estudos/estudo_em_ct.asp>. Acesso em 25 setembro 2006.

BNDES. Avicultura. Brasília, Ago. 1995. Relatório setorial. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/rsfrango.pdf> . Vários acessos em 2006.

CANEVER, M. D. et al. A cadeia produtiva de frango de corte no Brasil e na Argentina. 1 ed. Concórdia, EMBRAPA CNPSA, 1997.

CARLETTI FILHO, Paulo de Tarso. Divisão de custos e alinhamento estratégico de uma cadeia de suprimentos integrada verticalmente: o caso do frango brasileiro. Piracicaba, 2005, 156 p. Dissertação (mestrado) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz.

COELHO, Carlos N., BORGES, Marisa. O complexo agro industrial (CAI) da avicultura. Revista de política Agrícola, São Paulo, ano VIII, n. 03, jul/ago. 1999.

COUTINHO, Luciano G; FERRAZ, João Carlos. Estudo da competitividade da industria brasileira. 2.ed. Campinas: Papyrus; Ed. UNICAMP, 1994. 510p.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia Macchione. Competitividade: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997. 286p.

_____. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: Agrobusiness do leite no Brasil. São Paulo: IPEA, 1999.

FAVARET-FILHO, P.; PAULA, S.R.L. de. Um estudo da integração a partir do projeto Buriti, da Perdigão. BNDES setorial, n. 7, p. 123-134, mar. 1998.

FERRAZ et al. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

FIESC. Santa Catarina em dados. Disponível em: <<http://www.fiesc.org.br>>. Acesso em: novembro 2006.

KUPFER, David. Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEITE, L. et. al. Estudo da Cadeia Produtiva como subsídio para Pesquisa e Desenvolvimento do Agronegócio. Fortaleza: EMBRAPA, 1996.

MERCADANTE, A. Brasil – primeiro tempo. São Paulo: Planeta do Brasil, 2006, 286 p.

NEVES, M. F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. São Paulo, 1999. 297p. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PINAZZA L. A.; ALUANDOS I.P. A revolução das aves. Agronanalysis, Rio Janeiro, v. 20, n. 8, p.18-20 ,ago 2000.

PINOTTI, Raquel Nakasato. Análise comparativa dos mecanismos de governança das redes agroindustriais avícolas da macrorregião de Ribeirão Preto – SP e de Santa Catarina. São Carlos, 2005. 171 p. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de São Carlos. . Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

PONDÉ, J. L. S. P. S. Concorrência e Mudança Institucional em um Enfoque Schumpeteriano. In: XXIV Encontro Nacional de Economia da ANPEC, 1996. Anais do XXIV Encontro Nacional de Economia da ANPEC, 1996.

REVISTA PORTUÁRIA. Estatísticas. Disponível em: <http://www.revistaportuaria.com.br/estatisticas/EXPORTACAO17032006.htm>. Acesso em: maio de 2007.

REVISTA EXPRESSÃO. Santa Catarina salvo pelo frango. In: Anuário expressão de exportações. Editora Expressão: 2005, ano15, n. 136.

REVISTA EXPRESSÃO. Anuário expressão das maiores empresas do sul. Editora Expressão: 2006, ano 16, n. 145.

RICHETTI, A.; SANTOS, A.C. dos. O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT. Revista de Administração da UFA, v.2 n.2, p. 34-43, 2000.

RIZZI, A.T. Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria alimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil. Tese (Doutorado) Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 1993.

ROCHA, A.A . Cresce mercado para frango. O Valor. Rio de Janeiro. 07 Novembro 2000. (Entrevista com o analista Paulo Molinari).

RODIGHERI, Julio Alberto. Síntese anual da agricultura de Santa Catarina em 2006. Disponível em: http://cepa.epagri.sc.gov.br/Publicacoes/sintese_2006/sintese_2006.pdf
Acesso em: maio/2007.

SABOYA, S. H. A dinâmica locacional da avicultura e suinocultura no centro-oeste brasileiro. Piracicaba, 2001. Dissertação (Mestrado) – Escola de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

SANTINI, Giuliana Aparecida. Dinâmica tecnológica da cadeia de frango de corte no Brasil: análise dos segmentos de insumos e processamento. São Carlos, 2006. 235 p. Tese (Doutorado) Universidade Federal de São Carlos.

SAVERESSIG, Denise. A goleada das carnes. In: Anuário expressão de exportações. Editora expressão: 2006, ano 16, n. 142.

SOUZA, José Paulo de. Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do estado do Paraná. Florianópolis, 2002. [260] f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

SUCUPIRA, Cezar A. de C. et all. Gestão da cadeia de suprimentos e o papel da tecnologia de informação. Abril de 2003. Disponível em: <http://www.cezarsucupira.com.br/artigos1112.htm>. Acesso em: maio de 2007.

TENDÊNCIAS da avicultura tailandesa. Avisite, 2003. Seção Mercado Externo: Notícias. Disponível em: <http://www.avisite.com.br/noticias/maisnotss.asp?codnoticia=3470&mes=9&ano=2003>. Acesso em: 16 mai. 2007.

UBA. União Brasileira de Avicultura. <<http://www.uba.org.br>>. Acesso em: novembro 2006.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. São Paulo, 1995. 237p. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

ZYBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos F., org. Economia e gestão dos negócios agroalimentares, São Paulo, Pioneira, 2000.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

Identificação:

Nome do responsável:

Telefone para contato:

Endereço:

Atividade:

Abates mensais:

A empresa atua diretamente em algum outro segmento da cadeia: (ração, matrizes..)

Características Tecnológicas

1. Como avalia seu posicionamento em relação às técnicas disponíveis para a atividade?
2. Quais tecnologias são utilizadas para a melhoria da qualidade?
3. Qual a forma de incorporação de tecnologia?
 - () feiras
 - () Informativos
 - () visita de fornecedores
 - () Matriz da empresa
 - () imitação da concorrência
 - () outros
4. Qual a influência dos fornecedores na modernização da atividade? Quais?
5. Qual a influência do distribuidor na incorporação de tecnologia? E do consumidor?
6. Há investimentos em P&D? Como se processa? Há investimentos previstos para modernização?

Suprimentos

7. Quais as formas de aquisição dos animais? Quem é responsável pelas compras?
8. Quais os procedimentos adotados nas aquisições? Existe alguma estratégia em relação à seleção de animais?

9. Como se dá a relação com os produtores para o fornecimento de aves para o abate?
- () Contrato
 - () acordos
 - () Parcerias
 - () outros
10. Quais as exigências mínimas no fornecimento de aves? Para integração de novos produtores?
11. Os fornecedores de animais são da própria região?
12. Quais os principais problemas verificados na aquisição?
13. Existe algum programa ou preocupação para melhoria da qualidade do animal abatido?
14. Existe alguma forma de assistência técnica ao produtor? Se sim, qual?
15. Qual a forma de transporte? E custo?
16. Como avalia a eficiência o sistema de transporte?

Aspectos produtivos

17. Como tem evoluído o abate em relação à capacidade instalada? Qual seria a escala ideal da planta para o momento atual?
18. A localização da empresa influencia seu desempenho? Quais as principais vantagens associados à localização da empresa? Alguma desvantagem?
19. Quais as ações são desenvolvidas visando o controle de qualidade e a garantia de qualidade?
20. Quais as principais inovações verificadas no produto final nos últimos anos? Como avalia a capacidade da empresa em atender às mudanças da demanda?
21. Qual a estratégia da organização em relação aos subprodutos e sua utilização? Qual a sua participação no faturamento da empresa?

Aspectos Competitivos

22. Como avalia a provisão de infra-estrutura física e serviços na região (energia, estradas, telecomunicações, assistência)?
23. Quais os principais canais de distribuição utilizados pela empresa?

24. Qual o principal destino da produção e sua participação nas vendas?
- Nacional
 - Exportação, Países:_____.
25. Qual a dificuldade encontrada para a exportação do produto? Como é a concorrência no mercado internacional?
26. Quais são os principais concorrentes da empresa e sua localização?
27. Qual a disponibilidade de mão-de-obra qualificada neste setor?
28. Existem vantagens na relação com empresas da região?
29. Qual a estratégia da empresa em relação aos produtos e linhas:
- pioneira
 - segue seus concorrentes no mercado nacional
 - segue seus concorrentes no mercado internacional
 -
- outros_____?
30. Quais os principais fontes de informações para inovar ou aumentar a produtividade?
31. Quais fatores são determinantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto?
- qualidade da matéria-prima
 - qualidade da mão-de-obra
 - custo da mão-de-obra
 - nível tecnológico dos equipamentos
 - inovações
 - novas estratégias de comercialização
 - capacidade de atendimento (volume e prazo)
 - outros_____?
32. Para as matérias-primas e insumos quais as vantagens principais visadas pela empresa:
- custo de transporte
 - rapidez de entrega
 - frequência de entrega
 - assistência técnica

- () condições de pagamento
- () vantagens de preço
- () atributos de qualidade
- () Outros:

33. O preço é um fator competitivo? Para todo produto? Especificar.

34. Quais as principais barreiras a entrada de novos competidores?

35. Como os produtos substitutos estão influenciando a produção de carne de frango?

Relações Sistêmicas

36. Quais os principais riscos e incertezas presentes na produção avícola?

37. Como as relações entre produtor, indústria de processamento, distribuidor e consumidor afetam a tomada de decisão do setor?

38. Quem no momento mais se beneficia com a avicultura em sua opinião?

39. Existe alguma articulação com fornecedores, produtores ou distribuidores para o desenvolvimento de produtos? Quem poderia coordenar esse processo?

40. quais as formas de interação que o processador tem com as universidades, as associações de classe, os produtores, os distribuidores e os consumidores?

41. Qual a participação e contribuição das associações de classe e do governo para melhoria do desempenho competitivo no processamento?

42. Qual dos segmentos apresenta maior poder de negociação na cadeia? Qual a possível razão para isso?

43. Quais as principais expectativas dos processadores quanto à atuação do governo (políticas públicas), dos produtores, dos distribuidores e dos fornecedores de insumos?

44. Para firmar um contrato de fornecimento com produtores e distribuidores que condições mínimas seriam exigidas?