

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO”

CÂMPUS DE JABOTICABAL

FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS

**ANÁLISE DAS TRANSFORMAÇÕES TÉCNICAS
PRODUTIVAS DA AVICULTURA DE CORTE EM
MOÇAMBIQUE: DO ESTADO ESTRUTURANTE AO
LIBERALISMO ECONÔMICO**

Quintília da Conceição Nicolau

Médica Veterinária

JABOTICABAL - SP - BRASIL

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO”
CÂMPUS DE JABOTICABAL
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS

**Análise das Transformações Técnicas Produtivas da
Avicultura de Corte em Moçambique: Do Estado
Estruturante ao Liberalismo Econômico**

Quintília da Conceição Nicolau

Orientador: Prof. Dr. José Gilberto de Souza

Co-Orientadora: Prof. Dra. Ana Claudia Giannini Borges

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias do Campus de Jaboticabal – UNESP, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Zootecnia.

JABOTICABAL - SP - BRASIL

Julho de 2008

N639a Nicolau, Quintilia da Conceição
Análise das transformações técnicas produtivas da avicultura de corte em Moçambique: do estado estruturante ao liberalismo econômico. / Quintilia da Conceição Nicolau - - Jaboticabal, 2008
xvi, 196 f.: il.; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2008

Orientador: José Gilberto de Souza

Co-orientadora: Ana Claudia Giannini Borges

Banca examinadora: Perla Kalil Pongeluppe, Maria Inez E. Geraldo Martins

Bibliografia

1. Avicultura de Moçambique. 2. Avicultura-abertura comercial. 3. Coordenação. I. Título. II. Jaboticabal-Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

CDU 636.5:338.33(679)

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação – Serviço Técnico de Biblioteca e Documentação - UNESP, Câmpus de Jaboticabal.

DADOS CURRICULARES DA AUTORA

Quintília da Conceição Nicolau - nascida em 03 de Dezembro de 1975, na cidade da Beira, em Moçambique. Graduou-se em Medicina Veterinária na Universidade Eduardo Mondlane, em 2002, em Moçambique. Trabalha como Assistente Estagiária na Faculdade de Veterinária, Departamento de Produção Animal, da Universidade Eduardo Mondlane, em Moçambique. Começou os estudos de pós-graduação em 2006, ingressando no Mestrado, do Programa de Zootecnia da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, Jaboticabal, Brasil.

**“E, tudo o que pedires em oração, crendo,
recebereis”**

Mateus21: 22

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus, minha fonte de energia, sabedoria e fé na vida.

Ao CNPq, pela bolsa de estudo.

À Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Câmpus de Jaboticabal, pela oportunidade concedida, para realizar o mestrado.

À Faculdade de Veterinária, pela liberação para cursar o Mestrado.

Ao Departamento da Produção Animal, da Faculdade de Veterinária, da UEM, pelo apoio dado para a realização da pesquisa de campo, principalmente à professora Alice Garcês.

À Empresa Rachana Global Mozambique, pelo auxílio prestado para realização da pesquisa de campo, em Moçambique.

Ao professor José Gilberto de Souza, pela orientação, sugestões, análise crítica, amizade e direcionamento desta tese.

À professora Ana Cláudia Giannini Borges pela co-orientação, amizade e sugestões durante o trabalho.

Ao professor Luís Neves e ao professor Gervásio Bechara pelo contacto para a realização da pesquisa no Brasil.

À Dr^a. Marbelis Pradis, Dr. Jorge Batista, senhor Carlos Paris, Abílio Antunes e Moamed Gulamo, por terem sido a principal fonte de informação e de contacto para o início da pesquisa de campo.

São muitas as pessoas a agradecer e, não podendo mencionar o nome de todas, sem reduzir a importância da colaboração de cada um para a realização deste trabalho, a todos eles, que estão no meu coração, agradeço.

Aos amigos que fiz no Brasil, pois tiveram grande importância em diversos momentos de convivência; à Dr^a Mara S. Rosalino e família, Frida, Camila, Có, Chocolate, Jandira, Emanuel, Gaby, Otilia e Aida o muito obrigado por tudo.

Especial agradecimento à Manoj Sompura, pelo apoio dado durante o período da pesquisa.

Aos meus pais, Mariana e José, que sempre incentivaram seus filhos a lutarem pelo que achavam certo e me apoiaram em todas as minhas decisões.

Aos meus irmãos, Virgínia, Martinica e Yudércio, pela amizade e eterno apoio.

A minha querida filha Radha Raquel que, com muito carinho e paciência, contribuiu para a concretização desse sonho; este trabalho é dedicado a ela.

Análise das Transformações Técnicas Produtivas da Avicultura de Corte em Moçambique: do Estado Estruturante ao Liberalismo Econômico

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar os fatores determinantes da competitividade da cadeia de produção agroindustrial de frango de corte em Moçambique e, como objetivos específicos, analisar as transformações ocorridas na produção avícola no país, após a adoção de uma economia de mercado; Identificar e descrever a cadeia produtiva de frango de corte de Moçambique; identificar e analisar a relação de coordenação e governança entre os atuais agentes da cadeia. Para a concretização do estudo, foi realizada uma pesquisa documental e outra de campo para coleta de dados, obtidos por meio de entrevista e questionário, no período de Setembro a Dezembro de 2007. As transformações ocorridas na indústria avícola de Moçambique acumuladas nos últimos 32 anos, influenciadas pelos modelos de desenvolvimento (socialista e neoliberal) que o país adotou, conduziram uma periodização dessas alterações em 5 etapas distintas, que iniciaram com a estatização das unidades de produção, dois anos após a independência, e culminaram com a desestatização e privatização do setor, com adoção de políticas neoliberais pelo Estado; o que levou a sua retirada efetiva da gestão da produção. Essa desestatização ocorreu de forma não estruturada, conduzindo a alta segmentação do setor e, a não consolidação da cadeia produtiva avícola. Com isso, constatou-se a perda de competitividade após a liberalização de mercado, que ampliou a concorrência entre os produtos nacionais e importados no mercado nacional, gerando uma grave crise setorial. Por se tratar de uma atividade com importância socioeconômica para o país, o Estado passa a intervir, estabelecendo políticas de incentivos à indústria em coordenação com o setor privado. E, em função dessas ações que iniciaram em 2006, a pesquisa constatou que elas estão a contribuir para a reestruturação técnico-produtiva e organizacional do setor. Além de ter verificado também, que a principal estrutura de governança presente é mercado *spot* e não existe um segmento coordenador, dentro da cadeia produtiva avícola de corte do país.

Palavras-Chave: Avicultura de Moçambique, abertura comercial, coordenação.

Analysis of the aviculture productive techniques transformation in Mozambique: of structuring State to liberalism in economics.

Summary: This work had as general objective to identify and to analyze the decisive factors of the competitiveness of the chicken agroindustrial chain in Mozambique and, as specific objectives, to analyze the transformations happened in the poultry production in the country, after the adoption of a market economy; to identify and to describe the productive chain of chicken in Mozambique; to identify and to analyze the coordination relationship and governance among the current agents of the chain. For the effect, a documental research was accomplished and other of field for collection data, obtained through interview and questionnaire, in the period of September to December of 2007. The transformations happened in the poultry industry of accumulated Mozambique in the last 32 years, influenced by the development models (socialist and neoliberal) that the country adopted, to carry out the different period in 5 distinctive stages; that began with the nationalization of the units of production, two years after the independence and they ended up with the withdrawal for the State and privatization of the sector, by the adoption of State neoliberals politics; heading to its effective withdraw of production management. That happened in way no structured, conduction to the sector high segmentation and the non consolidation of the poultry productive chain. Therefore, it's been noticed a loss of competitiveness after the market liberalization, that has enlarged the competition between the national and imported products on the national market, engendering sever sectorial crisis. As it is a socio-economical important activity for the country, the State raisin to intervene, establishing politics of incentives to the industry in coordination with the private sector. And, in function of those actions that they began in 2006, the research verified that they are to contribute for the technician-productive restructuring and organizational of the sector. Besides having also verified, that the main structure of present governance is market *spot* and a coordinating segment doesn't exist, inside of the chain productive chicken of the country.

KEY-WORDS: Mozambique's aviculture, commercial opening, coordination.

SUMÁRIO

	Página
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Apresentação do problema e hipóteses.....	01
1.2 Objetivo.....	03
1.3 Justificativa e relevância do trabalho.....	04
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	08
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	08
2.1.1 Conceito de competitividade.....	08
2.1.2 Fatores determinantes da competitividade na abordagem de Coutinho e Ferraz	10
2.1.3 Competitividade e a nova economia institucional.....	12
2.1.4 Sistemas de coordenação.....	14
2.1.5 Sistema de produção avícola.....	18
2.2 A INDÚSTRIA AVÍCOLA.....	20
2.2.1 Panorama da indústria avícola mundial.....	20
2.2.2 A Indústria Avícola Brasileira.....	24
2.2.2.1 Implantação, evolução, consolidação e desempenho da indústria avícola brasileira.....	24
2.2.2.2 Políticas públicas que contribuíram para o desenvolvimento da atividade avícola.....	34
2.2.2.2.1 Elevação da produção de grãos.....	35
2.2.2.2.2 Pesquisa e desenvolvimento.....	36
2.2.2.2.3 Política sanitária.....	37
2.2.2.2.4 Investimentos e financiamentos.....	39
2.2.2.2.5 Incentivos fiscais.....	40
2.2.2.2.6 Aumento do consumo interno.....	41
2.3 ASPECTOS CONJUNTURAIS DE MOÇAMBIQUE.....	43
2.3.1 Caracterização geográfica, climática e socioeconômica.....	43
2.3.2 Estrutura política.....	45

2.3.2.1 Antecedente histórico.....	45
2.3.2.2 Entrada do neoliberalismo.....	47
2.3.3 Privatizações das empresas.....	48
3 METODOLOGIA.....	52
3. 1 Marco teórico-conceitual	52
3.2 Forma de obtenção de dados.....	54
3.2.1 Procedimentos adotados.....	54
3.2.2 Estrutura dos instrumentos.....	55
3.3 Limitações da pesquisa.....	55
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	56
4.1 A INDÚSTRIA AVÍCOLA EM MOÇAMBIQUE.....	56
4.1.1. Surgimento e estatização da indústria avícola moçambicana (1975/77).....	57
4.1.2 Expansão e desmoronamento da indústria avícola (1978/85).....	61
4.1.3 Desestatização e privatização da indústria avícola (1986/94).....	67
4.1.4. Período de estagnação e de crise na indústria avícola após abertura comercial (1995-2005).....	71
4. 1.5 Período de reativação e (re)estruturação da atividade (2006/07).....	82
4.2 CADEIA PRODUTIVA DE FRANGO DE CORTE DE MOÇAMBIQUE.....	84
4.2.1 Configuração da cadeia produtiva.....	84
4.2.2 Composicao e característica dos segmentos da cadeia produtiva de corte	87
4.2.2.1 Etapa da produção.....	87
4.2.2.2 Etapa do abate.....	89
4.2.2.3 Etapa da distribuição e consumo	90
4.2.3 Segmento de engorda: caracterização e estrutura produtiva.....	91
4.2.4 Sistema de produção avícola.....	94
4.2.5 Características das empresas do setor avícola de Moçambique.....	100
4.2.5.1 Aspectos técnicos-produtivos e econômicos das empresas.....	101
4.2.5.1.1 Aspectos técnicos.....	101

4.2.5.1.2 Aspectos produtivos.....	104
4.2.5.1.3 Aspectos econômicos.....	106
4.2.5.2 Mercado dos produtos, desenvolvimento tecnológico e gestão.....	107
4.2.5.3 Condutas das empresas.....	109
5 COMPETITIVIDADE, COORDENAÇÃO E MACROAMBIENTE DA CADEIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL DE FRANGO DE CORTE...	112
5.1 Competitividade e Coordenação da Cadeia de Produção Agroindustrial de Frango de Corte.....	112
5.1.1 Fornecedores de insumos e equipamentos.....	113
5.1.1.1 Material genético (produção de pintos de corte).....	113
5.1.1.2 Ração.....	120
5.1.1.3 Medicamentos e produtos veterinários.....	128
5.1.1.4 Equipamentos e embalagens.....	130
5.1.2 Indústria de abate, distribuição e consumo.....	131
5.1.2.1 Abate.....	131
5.1.2.2 Distribuidores/atacadistas e varejista.....	134
5.1.2.3 Consumidor.....	136
5.2 O Macroambiente da Cadeia de produção Agroindustrial de Frango de Corte de Moçambique.....	138
5.2.1 Ambiente institucional: políticas que afetam o setor.....	138
5.2.1.1 Tributação.....	139
5.2.1.2 Legislação.....	141
5.2.1.3 Apoio institucional a comercialização e ao consumo.....	144
5.2.1.4 Outras ações.....	146
5.2.2 Ambiente financeiro.....	148
5.2.3 Organizações não governamentais.....	149
5.2.4 Associações de classe.....	151
5.2.5 Pesquisa e desenvolvimento.....	152
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	155
7 REFERÊNCIAS	158
8 APÊNDICE.....	175

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1 Produção mundial de frango dos principais países produtores no período de 2000 a 2006.....	20
Tabela 2 Consumo mundial de carne de frango no período 2000 a 2006.....	22
Tabela 3 Exportações mundiais de frango dos principais países 2000 a 2006.....	23
Tabela 4 Principais mercados importadores de carne de frango 2000 a 2006.....	23
Tabela 5 Participação total na produção dos principais Estados produtores (em percentagens) de carne de frango no Brasil no período de 2000 a 2005.....	29
Tabela 6 Evolução média dos coeficientes de produção de frangos de corte no período de 1930 a 2005.....	31
Tabela 7 Produção de frangos e galinhas no período de 1969 a 1974.....	58
Tabela 8 Capacidade instalada, por região, nos finais de 1974 no país.....	59
Tabela 9 Produção de carne de frangos e ovos pra o consumo do setor estatal de 1976 a 1983.....	62
Tabela 10 Evolução da produção de ração, das principais matérias primas e das quantidades importadas (ton) de 1979 a 1985.....	64
Tabela 11 Capacidade instalada existente no país 1982 e em 1985, por	

setor de produção.....	69
Tabela 12 Produção, importação de ovos de incubação e pintos de dia em Moçambique no período de 1995 a 2005.	75
Tabela 13 Dados anuais da produção, importações de rações, concentrados, bagaço de soja e farinha de peixe de 1995 a 2005 (ton).....	76
Tabela 14 Consumo per capita de frangos e de outras em Moçambique, 1997-2005 (Kg/Hab/Ano).....	77
Tabela 15 Exportações brasileiras de frangos para Moçambique, de 2003/06.....	80
Tabela 16 Capacidade instalada de abate de frangos nas unidades de produção e abatedouros oficiais em Moçambique, 2007.....	90
Tabela 17 Estrutura de produção de frangos de corte em Moçambique, 2007.....	92
Tabela 18 Índices zootécnicos das empresas avícolas de Moçambique em 2007.....	105
Tabela 19 Porcentagem dos fatores que constituem o custo de produção do frango de cada empresa em 2007.....	106
	121
Tabela 20 Evolução de áreas cultivadas e de produção de milho de 2002 a 2006, em Moçambique (em mil hectares e toneladas).....	

LISTA DE QUADRO E GRÁFICO

	Página
Quadro 1 Fatores determinantes da competitividade das empresas.....	10
Gráfico 1 Evolução da produção de carne de frangos por setor produtivo.	70
Gráfico 2 Evolução do preço do milho por mercados regionais e por localização da atividade avícola em Moçambique, em 2006.....	125

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Mapa regional do Brasil.....	28
Figura 2 Produção média de milho por estados no Brasil, em 2004 - 2006	36
Figura3 Mapa de Moçambique.....	44
Figura 4 Configuração da cadeia produtiva avícola de Corte de Moçambique.....	86
Figura 5 Mapa das áreas produtivas e rotas de comercialização do milho em Moçambique.....	123

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do problema e pressupostos

Em termos mundiais, a avicultura de corte tem importância significativa na produção de proteína animal. Segundo dados da FAO (2007a), a carne de frango é responsável por mais de 30% do total de proteína animal consumida no mundo. Trata-se, também, do segmento que nas últimas décadas apresentou maiores transformações no setor técnico-produtivo.

O melhoramento genético das raças e a introdução de técnicas melhoradas de manejo, nutrição e sanidade ao nível da produção possibilitaram a transformação da avicultura industrial mundial numa atividade econômica com altos índices de produtividade.

Para COELHO & BORGES (1999), a evolução tecnológica da avicultura, em termos históricos, foi de natureza genética nas décadas de 50/60 (cruzamento e surgimento de espécies de aves híbridas); entre as décadas de 60 a 70 foi de ordem sanitária (desenvolvimento de vacinas e técnicas de higienização e profilaxia); na década de 70, ainda, houve a introdução de programação linear que permitiu avanços tecnológicos na área de nutrição animal; na década de 80, os avanços ocorreram nas técnicas de manejo avícola, via instalação de equipamentos; na década de 90, as transformações foram de natureza ambiental (bem estar animal); e a partir de 2000, as transformações ocorreram na área de gestão, especificamente, em marketing (envolvendo aspectos de diferenciação e qualidade do produto).

Além dos fatores de ordem técnica e produtiva, aspectos de coordenação e governança dos diferentes elos da cadeia agroindustrial avícola têm conferido condições de qualidade ao processo de produção, redução dos custos, aumento da produtividade e competitividade do produto final no mercado, nos diferentes países produtores (FERNANDES FILHO & QUEIROZ, 2001).

Diante deste processo de desenvolvimento técnico e de produção, atualmente, coloca-se a avicultura como uma das alternativas mais rápidas e de menor custo na produção de proteína animal, permitindo fazer frente às demandas alimentares e nutricionais de diversos países.

No caso de Moçambique, esta atividade produtiva é vital por ser uma das principais fontes de proteína animal para o consumo à disposição das populações. No entanto, esta atividade sofre vários constrangimentos desde fatores técnicos e produtivos até fatores conjunturais, como sócio-econômicos e políticos que o país vem atravessando e que têm influenciado a prática e o desenvolvimento da avicultura. Os modelos de desenvolvimento (socialista e neoliberal) que o país adotou desde a sua independência, em 1975 até os dias atuais, também têm afetado a atividade avícola moçambicana. Com a transição da economia centralmente planificada para uma economia aberta, de mercado, na década de 80 e a sua consolidação nos anos 90, o Estado retira-se da gestão das empresas e inicia as privatizações que também atingiram o setor avícola. Isso causou profundas alterações: técnicas, produtivas, comerciais e gerenciais, que passaram a ser implementadas no setor, caracterizando um novo arranjo em substituição ao modelo estatal.

Com a abertura comercial configurou-se um novo ambiente competitivo, que apresentou profundas e sucessivas transformações em sua dinâmica e estrutura, e expôs as empresas à pressão de novas forças competitivas. E, como condição essencial para garantir a sua manutenção, sobrevivência e desenvolvimento, as empresas se vêem na obrigação de se adequar continuamente frente às mudanças que lhes são apresentadas.

Isso pode ser verificado pela atual situação dos produtos da indústria avícola moçambicana que, gradualmente, tem perdido participação no mercado nacional (*market share*) para os produtos importados.

Diante do exposto, algumas questões são levantadas como elementos centrais da pesquisa, que são as seguintes:

a) Como se deu o processo de desestatização da indústria avícola Moçambicana? Quais foram as transformações estruturais (técnico-produtivas, comerciais e gerenciais) que a atividade enfrentou com a privatização?

b) Qual é a característica atual da cadeia produtiva avícola de corte de Moçambique? Qual é a estrutura de governança que prevalece?

c) Quais são os fatores do macroambiente (organizacional, institucional e tecnológico) que contribuem para a competitividade da cadeia produtiva avícola de corte? Quais são os gargalos?

d) O macroambiente institucional contribui para a prática da atividade avícola? Quais são os fatores que podem ser desenvolvidos ou modificados de forma a alavancar ou desenvolver a atividade no país?

Desta forma, dois pressupostos centralizam as questões pontuadas acima:

1. A desestatização e a abertura econômica contribuíram para o enfraquecimento da cadeia produtiva de avicultura de corte em Moçambique, em decorrência da ausência de uma estratégia público-privada para o setor, considerando as estruturas e as estratégias dos principais países produtores e exportadores, tendo como exemplo o desenvolvimento da avicultura brasileira;

2. A não consolidação de um sistema de coordenação e de estruturas de governanças na cadeia produtiva e a falta de macroambiente competitivo contribuíram para a redução da competitividade do setor, o que compromete o desenvolvimento da atividade no país, bem como a elaboração de mecanismos institucionais para sua reestruturação.

1.2 Objetivo

Como forma de responder a todas essas questões, a pesquisa teve como objetivo geral identificar e analisar os atuais fatores determinantes da competitividade da cadeia de produção agroindustrial de frango de corte, em Moçambique. E como objetivos específicos:

- Analisar as transformações ocorridas na produção avícola em Moçambique após a adoção de uma economia de mercado;
- Identificar e descrever a cadeia de produção agroindustrial do frango de corte de Moçambique;
- Identificar e analisar a relação de coordenação e governança entre os atuais agentes da cadeia agroindustrial de avicultura de corte, em Moçambique,

tendo como referência a cadeia de produção agroindustrial do frango de corte do Brasil.

1.3 Justificativa e relevância do trabalho

Moçambique é um país essencialmente agrícola e a prática da atividade pecuária, pelas populações, é considerada uma atividade complementar, embora em regiões onde a prática da agricultura seja menos segura ela passa a ser uma atividade de sobrevivência.

Das atividades pecuárias desenvolvidas no país, a avicultura é a mais praticada e a que proporciona maior contribuição para o sustento de muitas famílias com baixa renda.

Devido as suas características produtivas e alto valor nutritivo dos seus produtos, a atividade desempenha um papel importante na segurança alimentar, pois cobre com eficiência e rapidez o déficit protéico na dieta de muitas famílias moçambicanas.

A avicultura também é um dos segmentos da agropecuária que mais contribui na geração de emprego¹, em virtude do seu curto ciclo de produção. Desta forma, para um país com alto índice de desemprego e reduzido nível de atividade econômica, o desenvolvimento desta atividade passa ser relevante.

Neste contexto, este trabalho é justificado por vários fatores, mas principalmente pela importância econômica e nutricional que a atividade avícola desempenha em Moçambique, como também, pelo fato do estudo da cadeia produtiva de avicultura de corte do país ser analisada, tendo como referência uma das cadeias de maior expressividade na produção e na comercialização mundial de aves: a cadeia agroindustrial de avicultura de corte do Brasil.

Isto acontece quando se verifica que a indústria avícola brasileira nos últimos 30 anos cresceu a taxas surpreendentes, tornando-se um dos maiores e

¹ No meio rural, em Moçambique, a galinha é relevante, pois facilmente é aceita como “moeda de troca” ou pode ser convertida em dinheiro para cobrir as necessidades das famílias, tanto na compra de bens alimentares e vestuários quanto para cobrir as despesas de educação e saúde. E por ser uma atividade praticada, na sua maioria, por mulheres, contribui para uma maior emancipação da mulher frente ao homem, pois a galinha, muitas vezes, é a única fonte de geração de renda diretamente controlada pela mulher (BATA, et al., 2000; BAGNOL, 2001).

mais competitivos setores do agronegócio nacional e mundial. Nesse período, a produção brasileira aumentou quase 11 vezes, as quantidades exportadas se multiplicaram por mais de 25 vezes e os alojamentos de matrizes e pintos cresceram 250% e 300%, respectivamente (RÉGIS et al. 2002)

A cadeia produtiva de frango de corte brasileiro também tem se destacado das demais pelo alto nível de organização e coordenação. Isso acontece porque os agentes econômicos do sistema realizam as suas transações, preferencialmente, via relações contratuais e, em menor escala, via mercado aberto. E o mecanismo de coordenação da atividade é obtido por meio da integração vertical e horizontal, em que as agroindústrias (o elo da cadeia que lidera) organizam e promovem as transações desde as fases de produção dos insumos até a distribuição de produtos finais nos mercados consumidores (CANEVER et al. 1998; SOUZA, 2004).

Esta estratégia competitiva permitiu ao Brasil tornar-se um país competitivo em termos de custos de produção de frango e essa vantagem competitiva colocou o país como o mais eficiente produtor do mundo, segundo o IFC (*International Finance Corporation*). E essa eficiência fez do país o segundo maior produtor mundial de frangos e maior exportador, superando os Estados Unidos a partir de 2004 (SOUZA, 2004; MENDES et al. 2004; FRANÇA, 2000).

No entanto, todo esse ganho de competitividade e consolidação da cadeia agroindustrial no seu sistema de produção não está somente relacionado às estratégias competitivas adotadas pelas organizações, como também, é resultado de políticas públicas setoriais desenvolvidas pelo Estado. Estas políticas foram atreladas aos principais insumos (milho e soja); fomento a pesquisa que conduziu a introdução de inovações tecnológicas; e pelas políticas agrícolas de crédito e comercialização. Além da existência de um significativo mercado nacional em consumo per capita e demanda doméstica do produto (AZEVEDO et al. 2002; MENDES et al. 2004).

Segundo COUTINHO & FERRAZ (1994), a competitividade deve ser conquistada em primeiro lugar ao nível interno da empresa; o desempenho empresarial depende e é influenciado por ações dos governos, pelo

comportamento da sociedade e pela existência de recursos (naturais e/ou construídos), os chamados fatores sistêmicos. Sendo este fato relevante para o trabalho, quando se considera que uma das hipóteses é baseada na observação da falta de um macroambiente competitivo para o desenvolvimento da atividade em Moçambique.

Para FARINA (1999) e PIGATTO (2001), uma variedade de políticas governamentais, por exemplo, pode afetar a competitividade de uma indústria nos mercados interno e externo, e estes fatores têm impacto direto no custo e na estrutura da demanda das firmas, assim como a competitividade dos agentes depende de um adequado fornecimento de bens e serviços (por exemplo, infraestrutura de transporte) fornecidos, na sua maioria, pelo Estado.

Também o ambiente institucional influencia na capacidade de coordenação dos agentes e na sua estrutura de governança, além do Estado também poder desempenhar papel de coordenação (FARINA, 1999).

A realização do trabalho justifica-se igualmente pela importância acadêmica de seus objetivos, pois, ao sistematizar e analisar toda a informação sobre o processo de desestatização na cadeia avícola em Moçambique, o trabalho pode tornar-se fonte de consultas e referência para novos estudos, promovendo melhor entendimento da trajetória da cadeia agroindustrial de avicultura de corte, contribuindo assim, para a elaboração de estratégias de desenvolvimento setorial no país.

Sua relevância está nos aspectos a serem abordados que serão, no contexto dos novos padrões de concorrência mundial, e os resultados ficarão à disposição da indústria que passará a ter visão do cenário em que está inserida; e observará o impacto de suas ações junto ao extremo de suas cadeias produtivas, o que propiciará condições para que estas possam adequar-se ou interferir, partindo das constatações e propostas que o estudo virá apresentar.

Com base nestes elementos, o trabalho se estrutura em sete capítulos, considerando este introdutório, no qual consta a apresentação do problema, os objetivos, a justificativa e a relevância do tema. No capítulo 2, de Revisão da Literatura, apresenta-se o referencial teórico do estudo e descreve-se a

panorâmica da indústria avícola mundial e, em específico, a brasileira. Também consta no capítulo a descrição da conjuntura política, econômica e social de Moçambique.

Os procedimentos metodológicos adotados nas pesquisas são descritos no capítulo 3. O capítulo 4 constata os Resultados e Discussão dos dados da pesquisa e se encontra dividida em duas partes: Na primeira, constam os dados da pesquisa documental sobre o processo de desestatização e os efeitos da abertura comercial na avicultura de Moçambique; na segunda encontram-se os resultados e discussão dos dados da pesquisa de campo sobre as atuais características técnico-produtivas e organizacionais da cadeia produtiva avícola do país. No capítulo 5, estão descritos e analisados os fatores determinantes da competitividade e a estrutura de governança presentes na cadeia produtiva avícola de corte. Além de constar no capítulo à análise do macroambiente em que ela está inserida. As Considerações Finais do trabalho são apresentadas no capítulo 6.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo encontra-se dividido em três seções. Na primeira, foi descrito o referencial teórico que será usado como base para a análise dos resultados. Na segunda, foi descrita a avicultura mundial, cujo objetivo foi demonstrar as tendências de evolução da atividade no mundo; e, em específico a avicultura brasileira, que será usada como referencial técnico-produtivo e de competitividade para a avicultura moçambicana, como anteriormente justificada.

Na terceira e última seção, são apresentados os aspectos conjunturais de Moçambique, com a finalidade de apresentar a dinâmica dos acontecimentos socioeconômicos e políticos nas três últimas décadas e que, portanto, tem influenciado o contexto técnico-produtivo e organizacional da indústria avícola do país.

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 Conceito de Competitividade

Nas últimas duas décadas, com a intensificação do comércio internacional, o conceito de competitividade tem ganhado destaque e levantado grandes discussões nos meios acadêmicos, empresariais e políticos.

Embora não seja novo, o conceito de competitividade até hoje não tem definição única, precisa de consenso geral na literatura econômica. A multiplicidade e a diversidade de variáveis que influenciam a competitividade levam esse conceito a várias definições associadas aos diferentes indicadores² (PINHEIRO et al. 1992; FARINA, 1999).

Ao fazer um estudo sobre competitividade é necessário fazer distinção do nível ou do ambiente a ser estudado, para poder definir qual é o conceito adequado para os objetivos do estudo.

² O conceito de competitividade é analisado, tendo como bases várias óticas, como por exemplo: os fatores de produção (terra, mão-de-obra e capital), proposto por Heckster e Ohlin (MARIOTTO, 1991); o aumento da produtividade via incorporação do progresso técnico, indicado por FAJNZYLBER (1988) e PORTER (1990); a questão do bem-estar dos cidadãos como incentivo para o aumento da competitividade das nações, segundo Landau (1992) *apud* JANK (1996), entre outros (PIGATO, 2001).

Os níveis ou ambientes de análise da competitividade estão divididos em quatro categorias: nação ou país, ramo ou setor, empresa ou firma e produto. Na literatura econômica o termo competitividade normalmente é tratado do ponto de vista da economia da nação, como um todo, e de setores específicos. Para PIGATTO (2001), os ambientes (nação, setor, firma) estão fortemente inter-relacionados. Portanto, a competitividade da nação influencia os setores, podendo acentuar a competitividade de determinadas firmas.

A competitividade dos setores pode contribuir de base para a análise da competitividade da nação, pois essa resulta da soma das competitividades das firmas. FARINA (1999) considera que o estudo da competitividade é mais aplicado às empresas do que à nação, pois são as empresas e não as nações que competem nos mercados e nenhuma nação pode ser competitiva em todos os mercados ou indústrias, o tempo todo.

Em relação o tratamento conceitual³, FERRAZ et al. (1996), identificaram duas vertentes diferentes de entendimento do conceito de competitividade, na primeira, está relacionada ao “desempenho” de uma empresa ou produto, trata-se da competitividade revelada, na qual a participação de um produto ou empresa em um determinado mercado (*market share*) torna-se o principal indicador da competitividade de uma indústria (ou de uma nação), num determinado mercado e num determinado período de tempo; na segunda vertente, a competitividade está relacionada à “eficiência”. Nesta visão, tenta-se medir o potencial da competitividade de um setor ou firma, pois a competitividade é determinada pelo produtor ao escolher as estratégias a serem adotadas face as suas restrições tecnológicas, organizacionais, gerenciais, financeiras e comerciais impostas a ele, bem como as condições gerais em que se realiza essa produção *vis a vis* à concorrência (SILVA & BATALHA, 2000; PIGATTO, 2001).

³ Para VAN DUREN *et al.* (1991), a competitividade pode ser alcançada pela habilidade do agente obter continuamente lucro (rentabilidade de uma dada cadeia ou de uma firma) e de manter seu *market share* nos mercados nacionais e internacionais. Já nos seus estudos de HARRISON & KENNEDY (1997), o conceito para competitividade é a habilidade para criar e agregar valor a preços iguais ou menores, que outros vendedores, em um mercado específico.

COUTINHO & FERRAZ (1994) consideraram os enfoques no desempenho e na eficiência como abordagens estáticas e, dando uma visão dinâmica, definiram a competitividade como: “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrencias que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

A competitividade também pode ser observada por meio da produtividade das empresas que é fortemente influenciada pelas ações dos governos, pelo comportamento da sociedade e pela existência de recursos (naturais e/ou construídos), sendo aferida por indicadores internos e externos (COUTINHO & FERRAZ, 1994).

O estudo adotou o conceito de competitividade proposto por COUTINHO & FERRAZ (1994), devido a sua abrangência, que permitirá alcançar os objetivos propostos pelo trabalho.

2.1.2 Fatores determinantes da competitividade na abordagem de Coutinho e Ferraz

O desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um conjunto de fatores determinantes que estão subdivididos em: internos à empresa, estruturais, pertinentes aos setores e complexos industriais, e de natureza sistêmica, conforme mostra o Quadro 1 (COUTINHO & FERRAZ, 1994).

Quadro 1. Fatores determinantes da competitividade das empresas

Fatores Internos à Empresa	Fatores Estruturais (setoriais)	Fatores Sistêmicos
Estratégia de gestão; Capacidade para inovação; Capacitação produtiva; Recursos humanos.	Relação dos setores com o mercado; Configuração da indústria; Concorrência.	Macroeconômicos; Internacionais; Sociais; Tecnológico; Infra-estruturais; Fiscais e financeiros; Político-institucionais.

Fonte: COUTINHO & FERRAZ (1994).

Fatores Internos à empresa, de acordo com COUTINHO & FERRAZ (1994), são aqueles em que a empresa possui poder de decisão e poder para controlar ou modificá-los para poder se destacar e se diferenciar de seus competidores. Os fatores são: os estoques de recursos acumulados pela empresa, as vantagens competitivas e a sua capacidade de ampliá-los; a capacitação tecnológica e produtiva (em processo, produto, gestão); a qualidade e produtividade dos recursos humanos; o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar aos requisitos e as mudanças destes; a qualidade e a abrangência dos serviços pós-venda; a frequência das relações e a proximidade com clientes e os fornecedores.

Os *Fatores Estruturais ou setoriais*, segundo COUTINHO & FERRAZ (1994), são os determinantes que estão parcialmente sob área de influência da empresa e por eles, também, as empresas são influenciadas. É o ambiente no qual a empresa está inserida e lida diariamente. Fazem parte deste grupo as características dos mercados consumidores, a configuração do setor em que a empresa atua e o próprio nível de concorrência.

COUTINHO & FERRAZ (1994), ao caracterizarem o mercado consumidor, consideraram os seguintes fatores: a distribuição geográfica e a faixa de renda; o grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos; a possibilidade de acesso e a ampliação desse mercado e as formas de comercialização.

A configuração do setor em que a empresa atua pode ser observada em termos de grau 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. Por fim, pode-se avaliar a concorrência no que tange os seus aspectos estruturais, conforme as regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com os consumidores, o meio ambiente e os competidores. Também se considera o sistema legal, fiscal e tributário que incidem sobre as operações industriais, práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção.

Os *Fatores Sistêmicos* podem ser classificados de várias formas, segundo COUTINHO & FERRAZ (1994), e são os que constituem as externalidades, no “*stricto sensu*”, para a empresa, mas afetam as características do ambiente competitivo e as vantagens competitivas das empresas frente aos rivais no mercado externo. Estes podem ser de várias naturezas: macroeconômicos (taxa de câmbio, carga tributária, oferta de crédito, taxas de juros e outros parâmetros); os político-institucionais (política tributária e tarifária, as regras que definem o uso do poder de compra do Estado e os esquemas de apoio ao risco); os legais-regulatórios (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; de regulação do capital estrangeiro); a infra-estrutura física, como a disponibilidade, a qualidade e os custos de transportes, energia, telecomunicações e serviços tecnológicos; os sociais, como a qualificação da mão-de-obra, a política da educação e formação dos recursos humanos, entre outros.

De modo geral, os fatores empresariais e sistêmicos têm incidência mais horizontal, isto é, apresentam caráter mais genérico em termos das formas e intensidades com que influenciam a competitividade nos diversos setores industriais. Em contrapartida, os fatores estruturais apresentam um caráter ao setor-específico, que reflete mais diretamente as peculiaridades dos padrões de concorrência presentes em cada ramo produtivo ou em grupos de setores similares (FERRAZ et al. 1996).

2. 1.3. Competitividade e a nova economia institucional

Os condicionantes sistêmicos da competitividade refletem o reconhecimento da importância de se constituir e preservar um ambiente econômico competitivo, que favoreça o exercício contínuo de pressões competitivas sobre as empresas, quaisquer que sejam as estruturas de mercado vigentes, segundo PIGATTO (2001).

O ambiente econômico em que uma empresa atua e, conseqüentemente, a sua competitividade, podem ser influenciados pelo governo. Há uma variedade de políticas governamentais que podem afetar a competitividade de uma indústria nos

mercados (interno e externo), e estes fatores têm impacto direto no custo e nas estruturas de demanda das firmas.

As condições gerais e as normas que afetam a condução de negócios e o ambiente institucional em que está inserida a cadeia produtiva podem, contribuir positiva ou negativamente para a eficiência e a competitividade. Isso ocorre porque os

[...] fluxos de produto no sentido de produção-distribuição, e de informações e recursos monetários, no sentido oposto, ocorrem sob um complexo aparato de normas, regulamentos, mecanismos e políticas públicas, cujas características afetam diretamente a performance global (SOUZAFILHO, 2000, p. 107).

Esse aparato de normas e regras forma o que a economia convencionou chamar de ambiente institucional.

O ambiente institucional, do qual faz parte a constituição, as legislações e as políticas públicas, afeta positiva ou negativamente as organizações (empresas) nos negócios e, frequentemente, induz os principais agentes econômicos a determinadas ações, facilitando as trocas políticas ou econômicas (AZEVEDO, 2000; PIGATTO, 2001). Isto porque as empresas são criadas e se desenvolvem sob influência da estrutura das instituições.

Para KUPFER (1991), essas instituições têm a finalidade de estabelecer e/ou estabilizar comportamentos internos ou externos à firma, e de organizar as interações e a coordenação entre os diversos agentes econômicos. Ao exercer o papel de coordenação, as instituições podem, deliberadamente ou não, afetar as estratégias competitivas dos agentes econômicos existentes no mercado. Este aspecto é evidente nas cadeias agroindustriais quando se observa as constantes intervenções do governo na concessão e corte de incentivos à exportação, no estabelecimento e políticas de preços mínimos para determinados produtos, entre outras. Além disso, as limitações impostas pelo contexto institucional definem o

conjunto de oportunidades e, portanto, o tipo de organizações a serem criadas (JANK, 1996; PIGATTO, 2001).

2.1.4 Sistemas de Coordenação

Para realizar a análise da competitividade, além de verificar as determinantes que definem os ambientes (organizacional, institucional, tecnológico e competitivo) e as estratégias implementadas pela empresa, deve-se verificar também, a estrutura de governança apresentada no setor (PEDROZO et al. 2005).

A capacidade de coordenação e as estruturas de governança⁴ adotadas são determinantes no sucesso das estratégias das firmas, isto por que: em um ambiente de constantes mudanças, a capacidade de transformar as ameaças externas em oportunidades lucrativas depende da existência e eficiência de um sistema de coordenação que transmita as informações, os estímulos e os controles ao longo da cadeia produtiva, para manter ou ampliar a competitividade, que somente será alcançada com a adoção de estratégias adequadas ao contexto apresentado e identificado (FARINA, 1997).

Os sistemas de coordenação podem ser identificados como o conjunto de estruturas de governança que interligam os segmentos de uma cadeia produtiva. Os determinantes de um sistema eficiente de coordenação estão associados às características das transações estabelecidas entres os segmentos (FARINA, 1997).

As estruturas de governança são tratadas pela Economia de Custos de Transação (ECT), que explica os objetivos das firmas, as razões de existência e as tomadas de decisões.

A origem da ECT está em Coase (1937), no seu artigo “The Nature of the Firm”, no qual o autor demonstra que existem custos nas relações entre os agentes econômicos: custos diferentes dos custos de produção.

Os custos de transação foram definidos por WILLIAMSON (1989), como os custos “*ex-ante*” de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os

⁴ Estruturas de governança é o conjunto de regras (instituições), tais como contratos entre particulares ou normas internas às organizações, que governam uma determinada transação (FARINA, 1997).

custos “*ex-post*” dos ajustamentos e adaptações, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas.

Os custos de transação aparecem tanto na utilização do sistema de preços como em transações regidas por contratos internos à firma, o que significa que todos os tipos de contratos (externos ou internos à firma) são importantes para o funcionamento da economia e tem como pressupostos a racionalidade limitada e o oportunismo.

A *Racionalidade limitada* é uma característica do agente econômico que busca um comportamento otimizador e racional, mas que não consegue satisfazer esse desejo, devido a sua limitação na capacidade cognitiva de receber, armazenar, recuperar e processar as informações do ambiente, o que faz com que não seja totalmente racional em suas decisões. Já o *oportunismo* é resultado da ação dos indivíduos na busca de seu próprio interesse, mas com uma conotação não cooperativa. Isto pode ocorrer, por exemplo, quando um agente tem uma informação sobre a realidade, mas não disponível ao outro agente, e ela é utilizada de forma a permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico (VIEIRA JUNIOR et al. 2006).

Os contratos têm seu papel central na ECT segundo ZYLBERSTAJN (1995), apresentam custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento e, especialmente, custos associados à solução das disputas provenientes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas. Eles podem ser classificados em *clássicos*, *neoclássicos* e *relacionais*.

Nos *contratos clássicos*, as transações são isoladas, sem efeito temporal, descontínuas e contemporâneas, com regras claras e ajustes sempre via mercado. *Contratos neoclássicos* caracterizam-se pela manutenção da relação contratual, ou seja, a manutenção do contrato original como referência para negociação. Já os *Contratos relacionais* caracterizam-se pela sua flexibilidade e possibilidade de renegociação, sendo que o contrato original deixa de servir de base para a negociação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

As transações, de acordo com WILLIAMSON (1989), caracterizam-se por três variáveis que determinam as melhores formas de relacionamento em um sistema: *especificidade do ativo, incerteza e freqüência das transações*.

A *Especificidade de ativos* (variável chave) são aqueles que não podem ser reutilizados ou reempregados sem que haja perdas de valor, caso os contratos venham a ser interrompidos ou encerrados precocemente. Essa característica torna-se fundamental na análise das transações, porque é uma das fontes de quase-rendas⁵ que podem ser criadas nas transações que envolvem esse tipo de ativo.

Para AZEVEDO (2000), a especificidade é a característica de um ativo que expressa a magnitude de seu valor que é dependente da continuidade da transação à qual ele é específico. E quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos e problemas de adaptação e, portanto, maiores os custos de transação.

A *incerteza ou risco* é a característica da transação com efeitos menos conhecidos nos custos de transação. Definida como uma condição em que os agentes não conhecem os resultados futuros de determinada transação. Aparentemente, quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação em razão de uma maior necessidade de salvaguardas nos contratos, que reduzem os retornos por causa dos custos diretos ou da realização de investimentos inferiores aos necessários para uma escala de produção ótima.

A *freqüência* das transações afeta os custos de negociação, elaboração e monitoramento dos contratos, assim como o comportamento dos agentes quanto ao oportunismo e à construção de reputação. À medida que a freqüência aumenta, principalmente entre os mesmos agentes, caem os custos relativos aos contratos. Por outro lado, o aumento da freqüência aumenta os incentivos para a construção de reputação positiva pelos agentes, pelo reforço à redução já mencionada nos custos relativos aos contratos.

A utilização da economia dos custos de transação como base analítica para o estudo de formas organizacionais da produção busca relacionar os atributos

⁵ Termo criado por Alfred Marshall, representando a diferença entre o retorno de um ativo em seu principal emprego e aquele que seria obtido em sua segunda melhor alternativa de uso (custo de oportunidade) (FARINA, 1997).

típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção (ZYLBERSTAJN, 1995).

Para WILLIAMSON (1989), a economia dos custos de transação caracteriza-se por três formas de estrutura de governança: *mercados, estruturas hierárquicas e híbridas*. A forma de organização via mercado é considerada a principal estrutura de governança, dá-se basicamente através de sistemas de preço e está associada a contratos tipo clássicos. Segundo FARINA (1997), o mercado *spot* é a forma mais eficiente de coordenação, no qual as transações são baseadas numa lógica individual e não cooperativa.

A estrutura hierárquica acontece quando a empresa decide internalizar o segmento que vem imediatamente a jusante e a montante de sua atividade principal, estabelecendo assim a propriedade total dos ativos envolvidos. Neste tipo de organização os ativos são altamente específicos, a coordenação é mais cooperativa e contempla um processo de negociação mais efetivo. Também o processo possibilita a redução do grau de oportunismo entre os agentes por meio dos mecanismos de controle e de incentivos (RICHETTI & SANTOS, 2000; WILLIAMSON, 1989).

A forma hierárquica de organização é freqüentemente denominada por integração vertical e é definida como o controle hierárquico gerencial de sucessivos estágios de produção, tecnologicamente separáveis entre si (RICHETTI & SANTOS, 2000).

Assim, os arranjos de adaptação à estrutura hierárquica em um contexto de transações específicas proporcionam maiores ganhos econômicos do que a estrutura de mercado, mesmo considerando os custos burocráticos internos da firma.

As estruturas híbridas são as estruturas intermediárias entre a estrutura de governança dos mercados e as hierárquicas, formadas por intermédio da combinação de elementos desses dois extremos com as características dos mercados cooperativos ou mercados de redes (BRITTO, 1999). Esta forma envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos que, por sua vez, criam uma dependência bilateral entre as partes: contratos de longo

prazo, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, joint-ventures, franquias, entre outros (JANK, 1996). Formas organizacionais desse tipo estão associadas às relações contratuais neoclássicas, sendo denominadas por Monteverde & Teece (1982), *apud* por RICHETTI & SANTOS (2000), de intermediárias de quase integração e caracterizadas como a propriedade de uma firma sobre equipamentos ou insumos específicos operados por outra firma de segmento correlato.

Eficientes estruturas de governança dependem das características das transações e estas, de tecnologia das instituições e estratégias empresariais, formando padrões de coordenação, associados aos diferentes grupos estratégicos (FARINA, 1997).

2.1.5 Sistemas de produção avícola

Os sistemas de produção que podem ser empregues na produção avícola estão relacionados com um ou mais setores da cadeia produtiva da indústria avícola dentro das condições de mercado em que elas se inserem. E os ambientes de coordenação podem ser estruturados como *independentes*, *cooperativos* e *integrados* (MENDES & MOREIRA, 2003; MENDES & SALDANHA, 2004).

No *sistema de produção independente*, o produtor assume responsabilidade individual na produção e comercialização dos seus produtos.

Já o *sistema de produção por integração* ou parceria normalmente é representado, na sua maioria, por agroindústrias e é caracterizado por deter todo o processo produtivo, desde a produção de ovo fértil até ao abate.

A integração é o acordo que se estabelece entre a empresa integradora e o produtor (integrado). A empresa se compromete a fornecer pintos, ração, medicamentos e outros insumos, assistência técnica, transporte (ração e frangos), para além do abate e comercialização do produto final. Ao integrado cabe providenciar as instalações e a mão-de-obra. Este sistema tem como objetivo proporcionar rendimentos de escala e melhorar o padrão de qualidade em todos os segmentos da cadeia; garantir ao criador rendimentos fixos em cada ciclo

produtivo, ficando livre das oscilações do mercado; e por último, permitir a produção em escala a fim de que a empresa possa produzir com competitividade, qualidade e volume de produção de forma a agregar valor ao produto final e ter condições de competir no mercado internacional (MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005).

Esse tipo de parceria é acoplado a um rígido sistema contratual entre as partes interessadas. Nos contratos constam os direitos e deveres recíprocos entre os parceiros, cuja finalidade é assegurar o fornecimento de frango com as especificações requeridas para o abate, tendo por cláusula um preço combinado e garantia de renda ao produtor (FRANÇA & FERNANDES FILHO, 2003).

Quanto ao *sistema de produção cooperado*, ele é constituído por cooperativas que trabalham no sistema integrado em que a cooperativa é a empresa integradora e o cooperado é o integrado. O esquema de benefício é idêntico ao do sistema de criação integrada.

É importante mencionar que nos sistemas integrados, a independência econômica entre os intervenientes (empresa e o produtor) é mantida e o sistema é chamado vertical ou verticalizado, porque todos os processos ou operações de produção têm uma única coordenação administrativa (MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005).

2.2 A INDÚSTRIA AVÍCOLA

2.2.1 Panorama da Indústria Avícola Mundial

Segundo dados da FAO (2007a), o segmento de carne de frangos é composto por 159 países produtores, dos quais 128 são exportadores e 162 países são importadores. Estados Unidos, China, Brasil, União Europeia e México constituem os principais produtores de carne de frango.

Entre os maiores produtores do mundo lideram os Estados Unidos que tiveram um crescimento acumulado de 16,5% entre os anos de 2000 e 2006, China com crescimento porcentual 15,2% e o terceiro maior produtor, o Brasil, é o país de maior crescimento, com 46,4%. A produção avícola em geral cresceu em 18,4%, com taxa média de 3% anual durante o período, como se observa na Tabela 1. Com uma produção estável, os Estados Unidos mantêm-se na liderança como o maior produtor, com uma participação média de 15% na produção mundial.

Tabela 1. Produção mundial de frango dos principais países produtores no período de 2000- 2006 (em mil toneladas)

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EUA	13.703	14.033	14.467	14.696	15.286	15.869	16.162
China	9.269	9.278	9.558	9.898	9.700	12.200	10.350
Brasil	5.977	6.736	7.517	7.843	8.494	9.200	9.336
E.U	7.606	7.883	7.788	7.512	7.627	7.736	7.425
México	1.936	2.067	2.157	2.290	2.389	2.498	2.610
Demais	50.097	52.303	54.155	54.282	55.952	59.092	60.090
Total	88.588	92.300	95.642	96.521	99.448	106.595	105.973
Taxa de crescimento %		4,2	3,6	0,9	3,0	7,2	-0,5

Fonte: ABEF (2007).

O setor avícola, atualmente, tem passado por grande dinamismo e atingiu importante papel econômico-social nos países em que a atividade é desenvolvida. Pois o setor tem estimulado outros setores como o de fornecimento de matérias-primas, à indústria genética, de alimentação animal, sanidade animal e fornecedor

de máquinas e equipamentos, além de gerar emprego direto nas granjas de produção e nas agroindústrias processadoras.

Segundo pesquisadores, as transformações que ocorreram no modelo de produção avícola foram impulsionadas a partir de meados do século passado, nos Estados Unidos, na Europa e no Japão com a II Guerra Mundial. Isso porque, com a guerra, aumentaram-se as necessidades de fornecer carne vermelha aos soldados em combate (MORENG & AVENS, 1990; FRANÇA, 2000). Assim, iniciou-se a busca por produção de carnes alternativas, provenientes de animais com ciclo de produção curto, que fornecessem proteína animal em um curto espaço de tempo (RIZZI, 1993; LIMA et al. 1995; FRANÇA, 2000).

No entanto, essa opinião não é compartilhada pelos pesquisadores FERNANDES FILHO & QUEIROZ (2001), que consideram que o real motivo impulsionador do desenvolvimento da atual avicultura, pós-guerra, foi o combate à fome por meio de desenvolvimento de novas tecnologias. Concordando com Schumpeter (1943) *apud* FRANÇA (2000), em que é nas crises que surgem novas tecnologias.

Internacionalmente, o complexo agroindustrial avícola tem se apresentado mais dinâmico que os das demais carnes (bovina e suína). A produção de carne avícola tem expandido em mais de 3% ao ano, desde meados da década de 80, impulsionada pelo progresso tecnológico e associada às mudanças nos hábitos de consumo.

A princípio, essa substituição de carnes vermelhas por brancas, principalmente pela de frango, no hábito alimentar das populações nos países desenvolvidos, decorreu de uma forte queda de seu preço relativo, resultado da eficiência do seu sistema produtivo. No entanto, atualmente esse fato se deve a valorização das carnes brancas, por estar relacionada à dieta saudável e mais equilibrada. Também se deve a fatores culturais e aos novos conceitos de saúde, corpo e estilos de vida (LIMA et al. 1995).

ORTEGA (2000) é da mesma opinião, ao afirmar que a demanda de carne de frango se deve a fatores, como: mudança de hábitos de consumo, redução de teores altos de gorduras; motivos religiosos que restringem o consumo de carnes

vermelhas; por ser um produto de baixo preço, produzido em larga escala, o que facilita atender grandes mercados.

A Tabela 2 apresenta o consumo mundial de carne de frango, identificando os cinco maiores países consumidores. Observa-se que o consumo passou de 84,4 milhões de toneladas, em 2000, para 100,1 milhões de toneladas, em 2006. Isso representa uma taxa média de crescimento anual de 2,8%. A União Européia apresenta a menor taxa média de crescimento de consumo 1,1% ano, seguido da China. Nos Estados Unidos e no bloco dos demais países, a taxa de crescimento médio esteve por volta de 3% ao ano. E o maior aumento de consumo foi registrado no México, cuja taxa média, dos anos de 2000 a 2006, foi de 5,6%, seguido do BRASIL, com 4,5 % ao ano.

Tabela 2. Consumo mundial de carne de frango no período 2000-2006 (em mil toneladas)

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Taxa* cres. (%)
EUA	11.474	11.558	12.270	12.540	13.080	13.428	13.817	3,1
China	9.393	9.237	9.556	9.963	9.931	10.088	10.370	1,7
BRASIL	5.110	5.341	5.873	5.742	5.992	6.612	6.622	4,5
México	2.163	2.311	2.424	2.627	2.713	2.871	3.010	5,6
U.E	6.934	7.359	7.417	7.312	7.280	7.503	7.405	1,1
Demais	49.360	50.854	52.835	52.880	54.175	56.906	58.888	2,9
Total	84.434	86.660	90.375	91.064	93.171	97.408	100.112	2,8

Fonte: USDA/ABEF (2007).

*Taxa média geométrica de crescimento anual do período considerado

Em relação às exportações mundiais de carne de frango, elas cresceram à taxa média anual de 5,2% nos últimos seis anos, passando de 9,6 milhões de toneladas, em 2000, para 12,8 milhões de toneladas em 2006, conforme ilustra a Tabela 3. Observa-se que o Brasil, atualmente, é o principal exportador, cuja participação passou de 9,5% do total, em 2000, para 21%, em 2006, registrando crescimento médio anual de suas exportações de 20,8%. Já os Estados Unidos foram perdendo sua participação ao longo do período, de 23,3% do total da produção, em 2000, para 19,0%, perdendo o primeiro lugar de maior exportador para o Brasil, em 2004. O bloco dos demais países também perdeu sua

participação ao longo do período, de 50,8% do total da produção, em 2000, para 50,2%, em 2006.

Tabela 3. Exportações mundiais de frango dos principais países 2000-2006 (mil toneladas)

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Brasil	907	1.265	1.625	1.960	2.470	2.846	2.713
EUA	2.231	2.520	2.180	2.232	2.170	2.360	2.454
U.E	774	726	871	788	813	755	620
Tailândia	333	392	427	485	200	240	280
China	464	489	438	388	241	331	350
Demais	4.856	5.527	5.701	6.022	6.043	6.791	6.470
Total	9.565	10.919	11.242	11.875	11.937	13.323	12.887
Var. (%)	-	14,1	2,9	5,6	0,5	11,6	-3,2

Fonte: ABEF (2007).

No que concerne às importações de carne de frango verificadas no decorrer do período de 2000 a 2006, como mostra a Tabela 4, a Rússia e o Japão são os principais países compradores no mercado internacional, seguidos pela União Européia e Arábia Saudita. É interessante observar que, o México, além de fazer parte do grupo dos maiores produtores, Tabela 1, ele também se encontra no grupo de países que mais importam carne de frango. Na Tabela 4, observa-se uma tendência generalizada da redução das importações de 2003 a 2004, e isso está relacionado ao surto da gripe Aviária, ocorrido em 2003.

Tabela 4. Principais mercados importadores de carne de frango 2000-2006 (mil toneladas)

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Taxa* cres. (%)
Rússia	943	1.281	1.208	1.081	1.016	1.225	1.240	15,6
Japão	721	710	744	695	582	748	740	9,4
U.E	278	202	500	588	466	522	600	5,9
A. Saudita	348	399	391	452	429	484	434	5,6
México	228	245	267	338	326	374	400	4,0
Demais	3.940	4.149	4.431	4.601	4.367	5.063	5.168	59,5
Total	6.458	6.986	7.541	7.755	7.186	8.416	8.582	100

Fonte: USDA/ABEF (2007).

*Taxa média geométrica de crescimento anual do período considerado

Apesar do aumento das importações de frangos no mercado internacional, existem entraves decorrentes das políticas protecionistas praticadas pelos países que podem ser resumidas em três grandes grupos: (1) Barreiras tarifárias (tarifas de importação, novas taxas e valoração aduaneira); (2) Barreiras não-tarifárias (Imposição de quotas, restrições quantitativas, licenciamento de importações, procedimentos alfandegários, medidas *antidumping* e compensatórias); (3) Barreiras técnicas (normas e regulamentos técnicos, regulamentos sanitários, fitossanitários e de saúde animal) (BRASIL, 1999).

Estes mecanismos protecionistas utilizados pelos países importadores, podem ser para alguns apenas uma questão de cautela quanto ao produto que se está pretendendo adquirir, já para outros uma forma de retardar o processo de importação como estratégia para estimular e aumentar a competitividade da indústria local.

2.2.2 A Indústria Avícola Brasileira

2.2.2.1 Implantação, evolução, consolidação e desempenho da indústria avícola brasileira.

A indústria avícola brasileira iniciou com a introdução de raças híbridas no país, na década de 1940, mas a sua intensificação somente ocorreu no início da década de 1960, com o programa dos galpões de mil frangos e a vinda de filiais de empresas norte-americanas e canadenses, entre outras. Para a produção local de matrizes, essas empresas trouxeram suas linhagens de avós, intensificando sua distribuição no país, que estava restrita a poucas regiões e atendia à demanda de criação de subsistência (ORTEGA,1988; FRANÇA & FERNANDES FILHO, 2003).

Além da introdução de linhagens importadas, um conjunto de técnicas relacionadas com manejo, alimentação, nutrição, vacinas e equipamentos foram tomados, no sentido de transformar a produção avícola brasileira numa atividade econômica industrializada, com altos índices de produtividade (MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005).

A industrialização da avicultura Brasileira, ocorrida nos anos 60 e 70, constituíram um marco para o início da adoção de tecnologias no processo industrial avícola (MELLO, 2001). A partir de meados dos anos 60, o Brasil importou o modelo industrial norte-americano, por meio da aquisição de linhagens híbridas de frango, máquinas e equipamentos.

O primeiro programa avícola brasileiro nos moldes de integração foi desenvolvido pela empresa Sadia, em 1964, na região Oeste de Santa Catarina e seguida por outras empresas da mesma região e, posteriormente, nas demais regiões do país (FRANÇA, 2000; FREITAS & BERTOGLIO, 2001).

Esse sistema impulsionou o desenvolvimento e modernização de diversos segmentos da indústria agro-alimentar, além de introduzir outros, até então inexistentes, que passaram a ter predominância nessa indústria (a indústria de rações e de abate), (RIZZI, 1999; MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005).

As profundas transformações ocorridas na estrutura produtiva agrícola BRASILEIRA, na década de 70, possibilitaram mudanças na base técnica de produção e estreitamento de vínculos produtivos com as indústrias a montante e a jusante (RIZZI, 1999; BORTOLIN, 2002). O surgimento dessa nova estrutura produtiva esteve vinculado à política agrícola vigente, mais especificamente à política de crédito subsidiado para a instalação de frigoríficos, à comercialização e à instalação de aviários (fornecedores de matérias-primas para o produtor integrado).

A indústria avícola cresceu vinculada à expansão das culturas de milho e soja, importantes componentes da ração de aves, permitindo a transformação da proteína vegetal em animal, que foi decisiva para o desenvolvimento da avicultura BRASILEIRA (CÂMARA & NAKAZATO, 2001; FERNANDES FILHO & QUEIROZ, 2001). A expansão da produção de grãos e da instalação da indústria oleaginosa facilitou a implantação e concentração da indústria avícola na região Sul do país e no estado de São Paulo.

Para alguns pesquisadores, a década de 70 foi o período da industrialização e consolidação industrial avícola (RIZZI, 1999; FRANÇA & FERNANDES FILHO 2003)

Também nesse período, ocorreu a expansão da produção e do consumo interno e a conquista de uma fração do mercado internacional, com início das exportações em 1973. E, em 1975, o Brasil alcança o nono lugar no *ranking* mundial dos dez maiores exportadores de carne de frango congelado (MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005).

Na década de 80, houve a retração do mercado interno, decorrente da recessão econômica Brasileira. A indústria passou por um processo de concentração e centralização do capital, adquirindo um perfil de oligopólio no sistema de produção e com baixo crescimento da produção, isso na primeira metade da década (MARTINS, 1996; MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005).

Essa estagnação também foi observada, segundo RIZZI (1999), na produção de milho e de soja, o que comprometeu a expansão do setor avícola no período, se comparado à década anterior (anos 70).

Embora a primeira metade dos anos oitenta fosse caracterizada pelo baixo crescimento da produção, a segunda foi compensada pelo crescimento das exportações. Nesse período, a estrutura de oferta se organizou com ajuda de crédito público, tanto que as cinco maiores empresas duplicaram sua produção de 1980 a 1985, o que estimulou as exportações (LIMA et al. 1995).

Os anos 80 ficaram igualmente marcados pelas mudanças qualitativas no processo produtivo da indústria avícola. Neste período ocorreu a introdução de novas tecnologias em abate de aves, aumento do grau de automatização e introdução de novos tipos de máquinas e equipamentos que permitiram o processamento de produtos recortados e industrializados associados à inovação de produto (CÂMARA & NAKAZATO, 2001).

Nesse período, além de frango abatido e vendido inteiro com miúdos, iniciou-se a venda de frango recortado com ossos e desossado, os industrializados (salsichas, apresuntados, mortadelas e fiambres) e os produtos empanados, pré-cozidos e congelados, das partes nobres do frango (coxa e peito) (RIZZI, 1999).

Essas tecnologias de abate, a diferenciação de produtos, entre outras ações adotadas pelas empresas, permitiram uma economia de escala, redução de custos e contribuíram para atingir novos mercados de carne de frango mais exigentes e com maior valor agregado (CARMO, 1999).

CANEVER et al. (1998) destacam que, a partir da década de 1980, a dinâmica da produção avícola passou por um processo de ruptura de processos tecnológicos. O desenvolvimento de produtos diferenciados, a produção de matérias-primas específicas e a conseqüente relação contratual entre fornecedores, integrados e agroindústria foram elementos marcantes dessa fase.

A partir dos anos 90, a avicultura de corte expandiu-se para a região Centro-Oeste indo atrás de terras mais baratas e com menor risco sanitário. Assim como o deslocamento de grandes conglomerados agroindustriais atraídos por incentivos fiscais, como o Fundo Constitucional do Centro-Oeste, que estimulou a transferência de fábricas de beneficiamento de grãos (milho e soja) e atividades relacionadas à integração para a região (MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005).

MARTINS et al. (2006) analisaram a evolução da produção brasileira em cada região, nos últimos 10 anos, e verificaram que elas não têm apresentado os mesmos índices de crescimento. A região Sul (pioneira na avicultura) teve um incremento de 133% na sua produção e, aumentou de 50 para 56% sua participação na produção brasileira. A região possuía várias cooperativas que antes produziam apenas grãos e, atualmente, passaram a produzir frangos como forma de diversificar, o que resultou no aumento da produção de frangos na região, nos últimos anos (MENDES & SALDANHA, 2004). Os estados sulistas estão livres de doenças como a NewCastle, desde início da década de 80.

A região Sudeste ainda ocupa a segunda posição, embora, gradualmente, esteja perdendo participação. A região Centro Oeste, a mais recente área de expansão da avicultura, tem apresentando o maior crescimento da produção: (306%), duplicou sua participação na produção brasileira de 5% para 10%. O crescimento acentuado dessas regiões está associado à concentração de maior número de empresas integradoras e exportadoras, como também são as regiões

de maior produção de milho no país. Já, as regiões Norte e Nordeste, devido aos pequenos volumes produzidos e custos mais elevados da alimentação das aves, têm uma pequena participação na produção nacional (MARTINS et al. 2006) (Figura 1).



Fonte: IBGE, 2007

Figura 1 - Mapa regional do Brasil

Em termos estaduais, e de acordo com a Tabela 5, o estado do Paraná lidera a produção brasileira com uma taxa média de 21,59 % de participação no total da produção. Observa-se que, juntamente com o estado de Goiás, com média de 3,72 %, eles apresentam taxas de participação na produção total de forma contínua e crescente se comparado com outros estados, durante o período em análise (2001 a 2006). Observa-se também que os demais estados foram perdendo a sua participação ao longo de período, de 21,91 % em 2001, para 15,55 % em 2006.

Tabela 5. Participação dos principais estados produtores (em percentagens) na produção de carne de frango no Brasil no período de 2001 a 2006.

Estados	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Média
Paraná	19,48	20,80	21,90	22,68	22,43	22,25	21,59
Santa Catarina	18,64	19,00	17,47	17,89	17,27	16,90	17,86
Rio Grande do Sul	15,90					14,26	15,40
São Paulo	12,36	16,10	16,22	15,15	14,76	16,41	14,54
Minas Gerais	6,33	13,20	12,58	16,12	16,58	7,38	6,83
Mato Gros do Sul	3,22	6,30	6,27	7,39	7,29	2,49	2,93
Goiás	2,16	3,09	3,02	2,84	2,90	4,76	3,72
Subtotal	78,09	81,59	81,18	86,29	85,58	84,45	82,87
Demais estados	21,91	18,53	18,82	13,71	14,42	15,55	17,13
Total Geral	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: ABEF (2007).

Na década de 90, também houve aumento da produção de frango, decorrente do benefício obtido pelos avicultores com o Plano Real. Pois, além do aquecimento da demanda e dos altos preços atingidos pelo boi gordo, foram beneficiados pela valorização do Real sobre o Dólar, uma vez que seus custos de produção estavam em grande parte indexados à moeda americana (FRANÇA, 2000). A implantação do Plano Real foi um acontecimento importante na política cambial brasileira, no período de Julho de 1994 a Dezembro de 1998, pois se identificou grande valorização cambial e conseqüente valorização da renda da população. Nesse contexto, a produção de frango é voltada para o mercado interno.

Nos primeiros anos da presente década, as empresas do setor avícola brasileiro empreenderam esforços na ampliação e modernização das unidades já existentes, bem como a implantação de outras, nas diversas etapas de produção de frango. Desse modo, as empresas do setor buscaram maior produtividade, ganhos de escala, melhorias na qualidade dos produtos, além de atender as exigências fitossanitárias impostas pelos países importadores de carne de frango (MATIAS et al. 2003).

A previsão de crescimento da avicultura de corte é considerada a partir do alojamento de matrizes. Na metade de década de 60, o governo proibiu a importação de pintos comerciais e matrizes, permitindo entrada apenas de avós. Como conseqüência, iniciou-se, a nível interno, a busca por melhoramento genético de aves com objetivo de produzir linhagens brasileiras, com recursos liberados pelo governo (FRANÇA, 2000; MENDES & SALDANHA, 2004).

Essa medida também condicionou a diversificação do processo produtivo, dividindo o mesmo em três categorias: granjas de matrizes avós, de pais e de pintos comerciais. Em meados da década de 70, já existiam no país dezoito empresas produtoras de matrizes avós, sendo que destas, nove eram estrangeiras. Em 1980, trinta e cinco linhagens diferentes de aves eram produzidas no país, sendo doze delas de corte (SORJ, 1982).

Atualmente, segundo MENDES & SALDANHA (2004), cerca de 40% dos frangos de corte criados no Brasil já têm origem em material genético produzido internamente; e as principais linhagens existentes no país são: Arbor Acres, AgRoss, Cobb, Isa Vedette, Hubbard, Label Rouge, Avian Farms, Hybro PG e Chester. As empresas matrizeiras estão distribuídas nas Regiões Sudeste (50%), Sul (30%), Nordeste (15%), Norte (3%) e Centro-Oeste (2%) (CANEVER et al. 1998).

A expansão e consolidação do complexo avícola advêm da difusão de tecnologia avançada nas áreas de genética, nutrição, manejo, sanidade e equipamentos, que transformou a avicultura numa atividade industrial bastante desenvolvida. O bom desempenho da produção está relacionado com as

constantes quedas nos preços dos insumos e/ou ganhos de eficiência na cadeia produtiva (LIMA et al. 1995).

Pode-se observar, por exemplo, os extraordinários resultados alcançados na conversão alimentar, que tem sido um dos principais indicadores de eficiência da cadeia produtiva. Em 1930, eram necessários 3,5 kg de ração para obter 1.0 kg de ganho de peso e 105 dias para o crescimento e engorda. Atualmente, um frango de corte fica pronto, para o abate, com 2,30 kg de peso vivo, aos 42 dias e com conversão alimentar de 1,80 kg de ração/kg de ganho de peso, Tabela 6.

Tabela 6. Evolução média dos coeficientes de produção de frangos de corte no período de 1930 a 2005

Ano	Peso de frango vivo(g)	Conversão alimentar	Idade (dias)
1930	1.50	3,50	105
1940	1,80	3,00	98
1950	1,80	2,50	70
1960	1.60	2.25	56
1970	1.70	2.15	49
1980	1.80	2.05	49
1984	1.86	2.00	47
1988	1.94	2.00	47
1994	2.05	1.98	45
1998	2.15	1.95	45
2000	2.25	1.88	43
2001	2.30	1.85	42
2002	2.30	1.83	42
2003	2.35	1.88	43
2004	2.39	1.83	43
2005	2.24	1.80	42

Fonte: UBÁ/ CONAB/EMBRAPA, 2007.

Segundo MENDES & SALDANHA (2004) e FRANÇA (2005), três fatores essenciais podem ser considerados responsáveis pelo atual desenvolvimento da avicultura Brasileira e sua consolidação como um dos mais modernos: a implementação de sistema de criação com intensa integração vertical; a expansão do mercado interno (aumento de consumo *per capita*) e; a busca do mercado externo.

Até 2003, cerca de 90% da produção de frango de corte no Brasil ocorreu por meio de sistema de integração e cooperado, incluindo todos os processos relacionados com a produção, processamento, distribuição e vendas. Na região Sul do Brasil, a integração é responsável por aproximadamente 95% da produção (MENDES & MOREIRA, 2003; MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005).

O consumo de carne de frango, ao nível interno, teve um aumento significativo em consequência da mudança de hábito alimentar. Na década de 70, cada brasileiro consumia, na média anual, 35,6kg das três principais carnes (bovina, suína e de frango). Nesse total, a participação do frango não era mais do que 6%, pois cada brasileiro consumia menos de 2,3kg. Em 1999, o consumo per capita total de carnes foi estimado em 76,7kg (115% de aumento em relação a 1970). Nessa expansão, a participação de carne bovina subiu de 25,7 para 36,9kg (cerca de 40% de aumento), e a carne de frango subiu para 29,1kg, ou seja, bem mais de 1000% de aumento em apenas 30 anos segundo GODOY (1999). O índice de consumo médio de frango por habitante elevou-se de 10,7 para 35,7kg de 1986 a 2006, segundo os dados da UBA (2007).

No Brasil, grande parte dessa mudança de comportamento foi resultado das recentes mudanças que ocorreram na economia nacional (os planos econômicos dos governos). A partir de 1986, tanto o Plano Cruzado como os Planos Bresser, Verão e Cruzeiro Novo estipularam contenção de preços de carne bovina, fazendo com que o bovinocultor segurasse o boi no pasto e, a consequência disso foi o consumidor optar pela carne de frango. Houve também a modernização da estrutura de produção do frango vivo nas indústrias processadoras e, conseqüentemente, o surgimento de diferentes segmentos de sua cadeia que conduziram a uma redução dos custos de produção e a um aumento da produtividade (MATOS, 1996; CANEVER et al. 1998; MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005).

Em relação ao comércio internacional, segundo FERNANDES FILHO & QUEIROZ (2001), as exportações brasileiras aumentaram de forma significativa de 1975 até 1980; a partir de 1985 caíram e estagnaram-se. Essa redução do volume na exportação, na segunda metade da década de 80, pode ser explicada,

segundo BORTOLIN, (2002), por alguns fatores inerentes ao mercado internacional. No início dos anos 80, o comércio internacional foi caracterizado pela retração das importações dos principais países capitalistas, cenário que se manteve e se reverteu somente no final da década. Além desse aspecto, observou-se o crescimento da produção de aves em alguns países, o que provocou uma redução de mercados potenciais para o Brasil.

As exportações brasileiras de frango apresentaram um crescimento de 158% durante a década de 90 (ABEF, 2007), alcançando posição de destaque no cenário mundial. No ano de 1999, o Brasil passou a ocupar a segunda posição na relação dos maiores exportadores de frango do mundo, sendo superado apenas pelos Estados Unidos (ABEF, 2007).

O câmbio favorável e a não ocorrência de surtos da gripe aviária, em 2003, fizeram com que as exportações do Brasil crescessem 20 % em relação a 2002, superando as 2 milhões de toneladas. Mesmo com a valorização do real, a partir de 2003, as exportações brasileiras de frango continuaram a crescer, movidas, em parte, pela elevação do preço internacional e pela inclusão de produtos de maior valor agregado à pauta das exportações.

A partir de 2004, o Brasil passou a ser o maior exportador à frente dos Estados Unidos. As vendas brasileiras foram beneficiadas por problemas sanitários em alguns países que concorrem com o Brasil no mercado internacional, o que propiciou um aumento dos embarques para países da Ásia, Oriente Médio e Leste Europeu. E, em 2005, o Brasil consolidou sua posição como o maior exportador mundial de carne de frango, posição que até hoje ocupa. Posição sustentada no mercado internacional pela maior competitividade do produto em função do baixo custo de produção (MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005; MIELE & GIROTTO, 2005).

Segundo RIZZI (1993), a internacionalização da indústria brasileira de frangos, via exportações, deu-se baseada nas estratégias das empresas líderes do setor avícola com o objetivo de expandir a atuação no mercado externo. Assim, a ampliação do mercado corrente baseou-se, de um lado, nas condições tecnológicas de algumas empresas no mercado interno e, de outro, nas vantagens

específicas do país, pelas vantagens competitivas. Elas existem devido à abundância de matérias-primas, políticas de subsídios, câmbio favorecido e mão-de-obra a custos mais baixos.

Essa cadeia produtiva tem se diferenciado das demais, pelo elevado nível de organização, isto é, os agentes econômicos do sistema realizam suas transações, preferencialmente, via relações contratuais e, em menor escala, via mercado aberto. O mecanismo de coordenação da atividade é obtido por meio da integração vertical e horizontal, onde as agroindústrias, o elo que lidera a cadeia, organizam e promovem as transações desde as fases de produção dos insumos até a distribuição de produtos finais, nos mercados consumidores (COSTA, 1999; SOUZA, 2004).

A integração vertical e os arranjos contratuais têm constituído, portanto, a principal estratégia deste complexo agroindustrial e trata-se, ainda, do grande diferencial de eficiência organizacional para incrementar a sua competitividade. Essa estrutura de governança é a principal responsável pela rápida adoção de inovações tecnológicas, pelo financiamento da produção, pela obtenção de economias em escala, alocação otimizadora dos fatores de produção e redução de custos da transação e da produção (COSTA, 1999; MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2005).

2.2.2.2 Políticas públicas que contribuíram para o desenvolvimento da atividade avícola

Para FRANÇA (2006), o Estado deve iniciar e financiar a expansão da demanda sempre que a necessidade de industrialização for sentida, do mesmo modo que iniciativas de responsabilidade exclusivas do setor privado não sejam suficientes.

A presença do Estado Brasileiro na atividade avícola pode ser constatada em várias épocas e sobre vários aspectos: políticas de elevação da produção de grão (milho e soja); pesquisa e desenvolvimento que conduziram à introdução de inovações tecnológicas; políticas sanitárias; investimentos e financiamento através de políticas agrícolas de crédito (investimento, custeio e comercialização); e

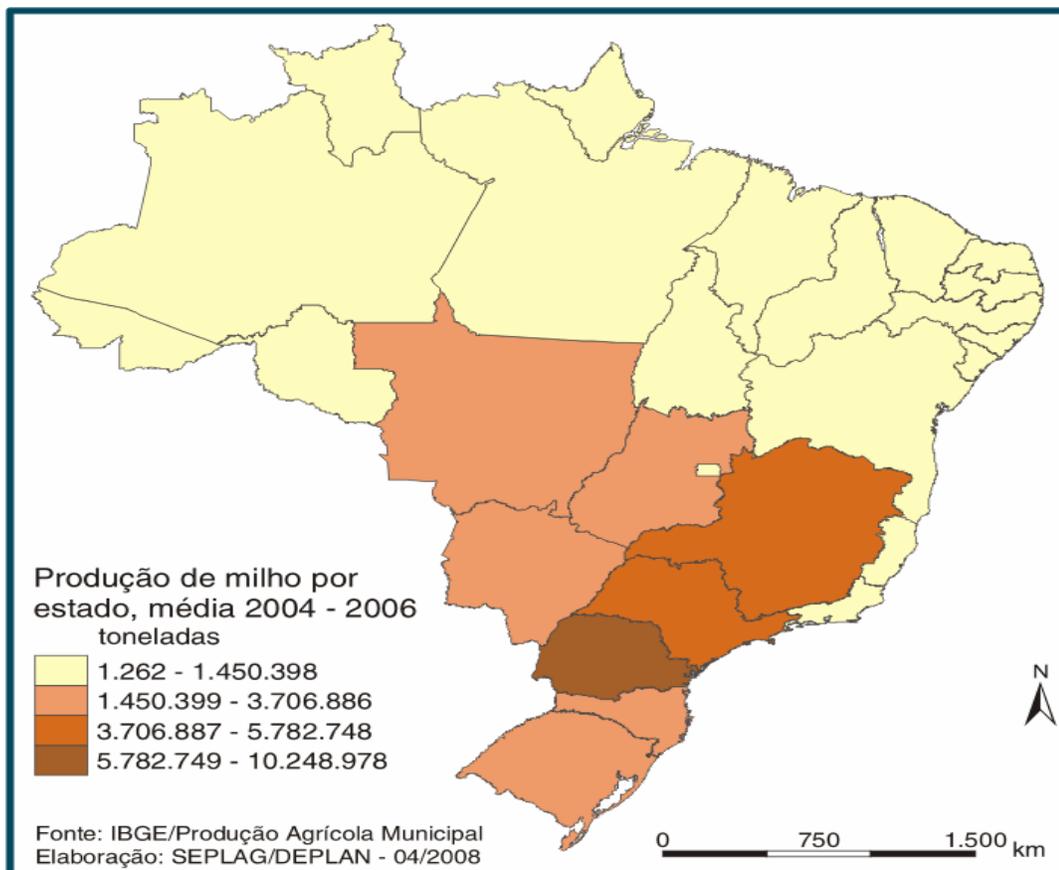
incentivos fiscais e; consumo interno favorecido por políticas de renda (AZEVEDO et al. 2002; MENDES & SALDANHA, 2004; FRANÇA, 2000).

2.2.2.2.1 Elevação da produção de grãos

Segundo MARTINS et al. (2000), a enorme participação da ração no custo de produção da avicultura é dependente dos produtos que a compõem (o milho e o farelo de soja). Portanto, as políticas agrícolas que afetam a produção e o abastecimento de grãos, influenciam fortemente o desempenho do setor avícola.

Em meados da década de 60, o desenvolvimento da avicultura brasileira acompanhou a expansão da produção de grãos. O vertiginoso crescimento da produção de grãos (principalmente da soja), na década de 70, foi decisivo para a boa performance da avicultura brasileira (FRANÇA, 2000).

Entre 1965 e 2006, a produção de grãos passou de 25 milhões de toneladas para 117 milhões, uma elevação de 368%. A cultura mais dinâmica, nos últimos anos, foi a soja, que passou de uma produção de quase “zero”, em 1965, para 15 milhões de toneladas, em 1980. Em 1990, passou para 20 milhões e, em 2006, para 53 milhões de toneladas. A cultura do milho expandiu-se de uma produção de 12 milhões, em 1965, para 43 milhões, em 2006 (um crescimento de 258%). (COELHO & BORGES, 1999; AGRIANUAL, 2008) (Figura 2).



Fonte: SPC, 2007.

Figura 2 – Produção média de milho por estados no Brasil, em 2004/06

Com base na Figura 2, pode-se observar que o estado com maior produção de milho, o Paraná, é também o estado com maior produção de frangos, no país. Segundo, MENDES & SALDANHA (2004), a disponibilidade regional de grão de baixo preço e de boa qualidade é um fator imprescindível na redução dos custos de produção de frango.

2.2.2.2.2 Pesquisa e desenvolvimento

O Estado brasileiro iniciou sua participação no complexo avícola a partir de 1965, com a publicação do decreto nº 55.981 de 22 de abril, proibindo a importação de matrizes e pintos comerciais, permitindo apenas a entrada de avós. E estabeleceu que, a partir de 1967, a autorização de importação de aves ficaria condicionada à execução de trabalhos de Melhoramento Genético em aves no Brasil e, a partir de 1968, foi instalando o plano de melhoramento de aves de

postura e de corte no Instituto de Pesquisas Agropecuárias do Centro Sul, com base nos recursos disponibilizados pelo governo (SORJ, et al., 1982; FRANÇA, 2000; MENDES & SALDANHA, 2004).

Segundo GODOY (1999), o efeito positivo desse decreto do Governo foi a vinda para o Brasil da mais moderna tecnologia então disponível no mercado internacional para produção de matrizes. E assim, o setor avícola brasileiro se especializou em granjas de aves “avós” de matrizes. E, em 1980, trinta e cinco linhagens diferentes de aves já eram produzidas no país, sendo doze delas de corte (SORJ, et al. 1982; FRANÇA, 2000).

No final dos anos 80 e início dos anos 90, o CNPSA (Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves) da EMBRAPA, em Concórdia (SC), dava os primeiros sinais de testes da sua marca de frangos de corte (PINAZZA & LAUANDOS, 2000).

Atualmente, segundo MENDES & SALDANHA (2004), a linhagem Cobb é desenvolvida parcialmente no Brasil, com objetivo de atender o mercado interno e externo (os países da América Latina). Já o programa genético da Ross está sendo desenvolvido completamente no Brasil, pela empresa Agrocerec que, em 1989, fez parceria com a *Ross Breeders* (da Escócia), montando uma *joint-venture* para a produção pioneira de avós de frangos no Brasil. O programa foi consolidado em 1990 com a produção dos primeiros lotes de avós. A empresa Perdigão tem mantido no Brasil seu próprio programa de melhoramento genético, na produção de *Chester*, da mesma forma a empresa a Sadia (PINAZZA & LAUANDOS, 2000).

E como resultado desses investimentos, hoje cerca de 40% de frango criado no Brasil provém de material genético produzido internamente (SALLE et al. 1998; MENDES & SALDANHA, 2004).

2.2.2.2.3 Política sanitária

Foi na década de 70 que a indústria de abate de aves se consolidou e se modernizou no Brasil, como aconteceu na produção, com a importação de

tecnologia, em máquinas e equipamentos, utilizados nos abatedouros americanos e na indústria de processamento de carnes (MARTINS, 1996).

No ano de 1973, o Estado implanta a federalização da fiscalização sanitária nos abatedouros (Lei da Federalização). Segundo PIGATTO (2001), a federalização da inspeção tinha como objetivo afastar ou mesmo fechar os abatedouros e frigoríficos que não reunissem as condições e não cumprissem as Normas de Higiênico-Sanitário e Tecnológico para, além de expandir a indústria, à fiscalização do Sistema de Inspeção Federal (SIF)⁶.

Essa medida que atingiu, primeiramente, os abatedouros de bovinos também se estendeu para aves e suínos, apesar da forte pressão contrária de grupos de interesse. Durante o período de federalização da inspeção ocorreram grandes investimentos no setor de abate, na busca de novas tecnologias e como consequência, a elevação do padrão tecnológico da indústria de abates e processamento (FRANÇA, 2000; PIGATTO, 2001).

A sociedade obteve ganhos significativos com o processo, uma vez que houve melhoria na qualidade higiênico-sanitária da carne e, com isso, os produtos brasileiros ganhavam maior credibilidade ao nível internacional, pois foi nesse período (1975), que iniciaram as exportações de frangos (FRANÇA, 2000; MENDES & SALDANHA, 2004).

E atualmente, com a necessidade de atender novos mercados mais exigentes, de países importadores (por exemplo, a União Européia) e o mercado interno (os consumidores de alta renda), o setor é condicionado a efetuar investimentos na modernização das suas linhas de produção e na ampliação da sua capacidade produtiva; fato verificado com a produção de produtos diversificados (frangos em cortes com ossos ou desossados, bem como produtos industrializados) (FRANÇA, 2000; MENDES & SALDANHA, 2004).

⁶ O Serviço de Inspeção Federal (SIF) é o responsável pela inspeção de estabelecimentos que comercializam carne entre estados e com o exterior; os Serviços de Inspeção Estaduais (SIE) de estabelecimentos que comercializam dentro do respectivo estado e; os Serviços de Inspeção Municipais (SIM) pelos estabelecimentos que comercializam dentro do município, de acordo com a lei estabelecida em 1989 (PIGATTO, 2001).

2.2.2.2.4 Investimentos e financiamentos

A consolidação do complexo agroindustrial brasileiro deveu-se a uma política expansionista que aumentou a demanda por insumos modernos. E o principal mecanismo de articulação do Estado para atender os interesses agroindustriais foi à concessão de crédito a taxas de juros negativas, além de outras condições favoráveis de financiamento (prazos, períodos e carências elásticas), segundo BUAINAIN (1999) e FRANÇA (2000).

O crédito foi utilizado, segundo BUAINAIN (1999), como instrumento para a modernização da base técnica da agricultura, da diversificação da produção e das exportações, além de contribuir para o estreitamento das relações intersetoriais. Também, contribuíram para a consolidação da indústria brasileira produtora de máquinas, equipamentos e insumos agropecuários.

O Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) foi desenvolvido pelo governo com o intuito de: a) estimular o incremento dos investimentos rurais, inclusive para o armazenamento, beneficiamento e industrialização dos produtos agropecuários; b) favorecer o custeio oportuno e adequado à produção, bem como à comercialização de produtos agropecuários; c) possibilitar o fortalecimento econômico dos produtores rurais, notadamente pequenos e médios; d) incentivar a introdução de métodos racionais de produção, visando o incremento na produtividade e a melhoria no padrão de vida das populações rurais e a adequada defesa do solo (BUAINAIN, 1999).

A grande predominância do crédito subsidiado foi na década de setenta, e tinha como objetivos básicos expandir as fronteiras agrícolas e propiciar a modernização tecnológica da agropecuária. Nesse período, o volume de crédito cresceu rapidamente, atingindo o valor máximo em 1979 (BUAINAIN, 1999). Esse crédito era fornecido pelo Banco Central, Banco do Brasil, bancos regionais de desenvolvimento, bancos estaduais, bancos privados, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamentos e investimento, cooperativas e órgãos de assistência técnica e extensão rural.

A expansão do complexo avícola brasileiro foi apoiada pelo crédito público subsidiado, que permitiu o ingresso, no setor, dos mais variados tipos de

produtores. Mais especificamente, de dois grandes tipos de produtores rurais avícolas, as unidades produtivas familiares de pequeno e médio porte e as grandes empresas, fundadas no trabalho assalariado (FRANÇA, 2000). Também contribuiu para a instalação de frigoríficos, a comercialização e a instalação de aviários fornecedores de matérias-primas, via produtor integrado (RIZZI, 1999).

O crédito era concedido em condições especiais, variando segundo a finalidade do empréstimo (custeio, comercialização e investimento), o produto, o tamanho do produtor e a região (BUAINAIN, 1999).

2.2.2.2.5 Incentivos fiscais

As décadas 60 e 70 ficaram marcadas pela disponibilidade direta dos recursos públicos do governo federal destinados à promoção do desenvolvimento econômico. E essa tendência mudou a partir da década de 80 e 90, devido à crise de financiamento do Estado e reorientação da Política do Crédito Rural (redução da participação do tesouro nacional, redução dos subsídios e aproximação da taxa de juro às vigentes no mercado para financiamento de longo prazo). Como conseqüência, o Estado passou a ter dificuldades de estar à frente de programas direcionadores de investimentos. Assim, iniciou-se nesse período, a desarticulação do planejamento de políticas de desenvolvimento de cunho regional, ao nível das instituições federais. E, a partir de 1984, os governos estaduais passaram a gerir efetivamente suas políticas de atração de investimentos (atração de indústrias com base em subsídios, incentivos fiscais e financeiros) (BUAINAIN, 1999; FRANÇA, 2005).

A implantação de uma nova unidade industrial tem um efeito multiplicador sobre o desenvolvimento regional. Usando as suas vantagens competitivas regionais (exemplo, elevada oferta de matéria-prima ou mão-de-obra), os estados têm atraído investimentos das principais empresas da cadeia (por exemplo, as agroindústrias integradoras, na cadeia avícola), que condicionam a vinda de outros agentes a montante e/ou a jusante, contribuindo assim, para estimular e desenvolver a economia local (FRANÇA, 2000; PIGATTO, 2001).

Segundo FRANÇA (2000) e PIGATTO (2001), atualmente, o maior estímulo para a fixação das agroindústrias nos estados é a oferta de incentivos fiscais estaduais tais como: isenções tributárias; doações de terrenos; instalação de infraestrutura sem ônus para a empresa; deferimentos dos tributos devidos; concessão de crédito subsidiado pelo estado. E os estados da Região Centro-Oeste, como Goiás, Mato Grosso, Tocantins e Distrito Federal são os que mais concedem incentivos fiscais para atrair as agroindústrias.

O exemplo disso é o caso da região Centro-Oeste, com a implantação do Projeto Buriti (o moderno complexo agroindustrial da Perdigão), em Rio Verde, Goiás, através do FCO (Fundo Constitucional do Centro-Oeste), aproveitando as vantagens comparativas dessas regiões (redução do custo de produção, custo de transação e logística) (FAVERET FILHO & PAULA, 1998; FRANÇA, 2000).

Além dessas vantagens, para HELFAND & REZENDE (1998), a expansão da avicultura para essa região permitiu redesenhar um novo modelo de integração, além de evitar custos adicionais de re-localização e ajustamento caso esse processo se desse na região Sul do país.

Esse novo modelo de integração é caracterizado por alto nível de automação dos aviários (fornecimento de água e ração, além de equipamentos de climatização); produtores integrados utilizando a mesma base tecnológica; grande número de aves confinadas por aviário/produtor integrado (galpões de confinamento com capacidade individual para 25.000 aves); reduzido número de produtores integrados por integradora; produtores integrados, classificados como médios ou grandes produtores e mais informados sobre o mercado; uso predominante de mão-de-obra assalariada nos aviários, entre outros; permite economias de escala (na criação como no abate de animais), redução de custos de logística associados ao fornecimento de insumos, a provisão de ração e assistência técnica, além da coleta dos animais para o abate (HELFAND & REZENDE, 1998; FRANÇA, 2005).

2.2.2.2.6 Aumento do consumo interno

Na década de 1980, segundo FRANÇA (2000), o governo brasileiro, durante o Plano Cruzado, convocou a avicultura para preencher a lacuna deixada

pela falta de fornecimento de carne bovina no mercado (que não se sujeitou ao congelamento geral de preços e foi mantido no pasto), como forma de garantir o abastecimento de proteína animal às populações.

Durante esse período, os meios de comunicação foram responsáveis por fazer propaganda negativa à carne bovina, de forma a direcionar o consumidor para o consumo de carne de frango e assim iniciou-se a modificação dos hábitos de consumo dos brasileiros. Também, na década de 1990, o presidente Fernando Henrique Cardoso faz do frango o garoto-propaganda (“âncora”) do Plano Real, lançado anteriormente pelo seu antecessor, Itamar Franco (FRANÇA, 2000).

Essa propaganda em torno da carne de frango beneficiou o setor avícola, na medida em que gerou, em todos os meios de comunicação do país, uma ampla e abrangente campanha de divulgação da carne de frango. Com isso enraizou-se, ainda mais o hábito de consumo dessa carne, ao ponto de ser considerada a proteína mais democrática do país, já que é consumida por todas as camadas sociais (ricos e pobres) (FRANÇA, 2005).

As políticas de estabilização econômica implementadas no país, a partir de 1994 com o Plano Real como a redistribuição da renda, favoreceu fortemente o consumo, aumentando a demanda aquecida pelos altos preços atingidos pelo boi gordo. E, em relação aos avicultores, o benefício deveu-se a valorização do Real frente ao Dólar, uma vez que seus custos estavam em grande parte, indexados à moeda americana (OLIVEIRA FILHO et al. 1996; MENDES & SALDANHA, 2004).

2.3 ASPECTOS CONJUNTURAIS DE MOÇAMBIQUE

2.3.1 Caracterização geográfica, climática e socioeconômica

Moçambique é um país da Costa Oriental da África Austral. O país é limitado ao Norte pela Zâmbia, Malawi e Tanzânia, a Leste pelo Canal de Moçambique e pelo Oceano Índico, a Sul e Oeste pela África do Sul e a Oeste pela Suazilândia e pelo Zimbábue. A sua superfície é de 799.380 km² (13.000 km² de águas interiores), apresentando clima subtropical e tropical (de Sul para Norte). Em termos administrativos, o país está dividido em 11 províncias, incluindo a cidade de Maputo, a capital do país.

As províncias são agrupadas geograficamente em três regiões: Região Norte, que corresponde a 36,6% do total de superfície com 74 hab/km² e compreende as províncias de Niassa, Cabo Delgado e Nampula; a Região Central, com 41,9 % do total da superfície nacional, 98 hab/km², e fazem parte as províncias de Zambézia, Tete, Sofala e Manica; e Região Sul com 21,4% do total da superfície, 4.227 hab/km², e é formado pelas províncias de Inhambane, Gaza, Maputo e a Cidade de Maputo (INE, 2006) (Figura 3).

A localização geográfica de Moçambique e as condições climáticas fazem com que o país esteja sujeito às calamidades naturais (exemplos: secas, cheias e ciclones), sendo que estas têm impactos sócio-econômicos consideráveis. Sua costa, com superfície de 2.780 km² extensão, tem significado vital, tanto para Moçambique, como para os países vizinhos, situados no interior, que só têm ligação com o oceano por meio dos portos moçambicanos.

Em termos demográficos, a população moçambicana está estimada em cerca de 19,8 milhões de habitantes, dos quais, cerca de 52% são mulheres e com uma taxa de crescimento de 2,4% ao ano. Cerca de 32,4% da população vive na região Norte, 42,2% na região central e 25,4% na região Sul. A taxa de analfabetismo é de 51,9%, a de natalidade é de 40,2%, a de mortalidade infantil de 105% e a esperança de vida é de 47,4 anos (INE, 2006).

A economia moçambicana é baseada na agricultura, praticada pela maioria da população (80%) e funciona através de dinheiro à vista e de um sistema de troca direta. Tem a balança comercial deficitária e uma pesada dívida externa,

além da alta taxa de desemprego. O país se integra no grupo dos países menos desenvolvidos e é considerado um dos mais pobres do mundo. Em termos monetários, Moçambique possui um dos regimes cambiais mais liberalizados do continente africano e em todos os aspectos da vida econômica são influenciados pelo mercado informal, no qual os produtos fugidos do fisco são vendidos a preços baixos.



Fonte:INA, 2007

Figura 3 - Mapa de Moçambique

2.3.2 Estrutura política

2.3.2.1 Antecedente histórico

Moçambique tornou-se independente de Portugal em 1975, após dez anos de luta armada de libertação nacional movida pela FRELIMO (Frente de Libertação Nacional de Moçambique). O socialismo foi projeto político, econômico e social seguido pelo governo logo após a independência. Os objetivos do programa pressupunham a eliminação das estruturas econômicas e interdependência colonial e de todas as formas de discriminação em que o sistema assentava. Caracterizava-se por: a) ter uma economia dualista, tradicional e moderna, extremamente dependente de Portugal e da África do Sul; b) ter um desenvolvimento industrial incipiente, descapitalizado, com maquinaria obsoleta e concentrar sua economia de transformação primária de produtos para exportação e; c) apresentar um crescimento econômico colonial assentado sobre uma sociedade com uma forte estratificação social e racial (MOSCA, 1999; JOSÉ, 2005; SETSAN, 2006).

Para viabilizar o seu projeto político, o Estado fez uma forte intervenção na economia, com a nacionalização dos principais serviços e bens (terra, saúde, educação, habitação, transportes, setor bancário, seguros, fábricas), e promoveu o acesso amplo aos cidadãos a esses serviços, mudando assim a realidade social do país. Vale ressaltar que, após a independência, 90% da população moçambicana era analfabeta e, no país, existia um número reduzido de técnicos e pessoas com formação superior. Sendo que esses últimos aspetos foram conseqüência, em parte, do grande êxodo de milhares de trabalhadores qualificados, que iniciou em 1974, no período de transição para independência (MOSCA, 1999; JOSÉ, 2006; SILVA, 2006).

O êxodo⁷ estendeu-se aos comerciantes e proprietários de unidades fabris que deixaram as suas unidades de produção abandonadas e como conseqüência,

⁷ O êxodo dos portugueses, neste período entre a transição e os primeiros anos pós-independência, foi acompanhado por um “saqueamento” da economia de Moçambique, que pode ser caracterizada pelo esvaziamento das contas bancárias, fraudes na importação de mercadorias e exportações ilegais de bens (carros, tratores, maquinaria, etc.). Nesse período, empresas e

os trabalhadores entregues a sua própria sorte, não estando, a maioria, preparada para a nova responsabilidade que lhes seria exigida (JOSÉ, 2006; SILVA, 2006).

Face a este cenário, o Estado foi obrigado a estender sua intervenção para áreas inicialmente não previstas, abrangendo setores amplos e bastante diversificadas, para dar continuidade às atividades econômicas das empresas. O Estado foi obrigado a gerir desde a menor mercearia de comercialização de produtos de primeira necessidade, até os estabelecimentos industriais de grandes proporções (MOSCA, 1999; JOSÉ, 2006).

Neste período, ocorreu a criação de empresas estatais, lojas do povo, cooperativas e aldeias comunais que foram importantes para, assegurar a continuidade da produção agrícola, industrial e da comercialização dos produtos, assim como promover a participação popular no processo produtivo.

Hanlon (1984), *apud* JOSÉ (2006), afirmou que a política de “socialização do campo” foi assumida como central para o desenvolvimento rural e para a articulação estreita com o meio urbano. A construção das aldeias comunais permitiria não apenas integrar o setor produtivo tradicional na economia nacional, como também, seria imprescindível para a articulação estreita entre a agricultura e a indústria e, ainda, para a organização política das comunidades.

No período pós-independência, uma das principais fontes de captação de divisas pelo país era através de prestação de serviços oferecidos pelos portos e ferrovias aos países vizinhos (Zimbábue e África do Sul). Era também através do envio de mão-de-obra moçambicana para trabalhar nas minas da África do Sul e, em contra partida, o governo moçambicano poderia usar até 60% dos salários dos mineiros na compra de ouro a um preço preferencial (MOSCA, 1999).

Esse fato deve ser mencionado porque, em 1976, Moçambique aderiu às sanções das Nações Unidas contra a Rodésia (Zimbábue) e encerrou as suas fronteiras com este país vizinho e, como conseqüência, houve redução da entrada de divisas no país, além de ter contribuído para criar hostilidade entre o governo moçambicano e o regime colonial, rodesiano (Ian Smith), ainda no poder naquele

bancos portugueses procederam ao repatriamento dos ativos e dos saldos existentes, criando assim um rombo na economia de Moçambique (JOSÉ, 2005; SILVA, 2006)

país. Fato agravado pelo apoio militar e diplomático, explícito, dado pelo governo moçambicano aos movimentos de libertação rodesianos, o que conduziu a incursões militares do regime colonial rodesiano ao interior de Moçambique, desestabilizando o país (MOSCA, 1999; JOSÉ, 2006).

Também ocorreram incursões militares, no país, feitas pelos sul-africanos, em retaliação ao apoio que o governo moçambicano dava ao ANC (Congresso Nacional Africano), movimento que lutava na altura contra o Apartheid, na África do Sul. Retaliações essas estendidas para o âmbito econômico, quando, em 1980, a Câmara de Minas sul-africana reduziu em cerca de 30% o recrutamento da mão-de-obra moçambicana para as minas, contribuindo assim, mais uma vez, para reduzir a entrada de divisas no país (JOSÉ, 2006).

Essas hostilidades com os países vizinhos também contribuíram para que os mesmos apoiassem a formação de um movimento de guerrilha em Moçambique, RENAMO (Resistência Nacional Moçambicana), que levou o país à guerra civil, durante quatorze anos. Marcando assim, decisivamente, a história de Moçambique, no período pós-colonial, até 1992, época em que foram assinados os Acordos de Paz entre o Governo (FRELIMO) e a RENAMO (SILVA, 2006).

2.3.2.2 Entrada do Neoliberalismo

Moçambique entra na década 80 com uma economia enfraquecida e em crise, em decorrência: da guerra civil que assolava o país⁸; do isolamento internacional que estava voltado; das calamidades naturais, como a seca que enfrentava; de fatores conjunturais internos (redução da produção agrícola – matéria-prima para as indústrias e bens de consumo); do desânimo das classes trabalhadoras e; do fracasso das políticas de socialização do campo (MOSCA, 1999; JOSÉ, 2006; SILVA, 2006).

Neste contexto, a adesão às instituições de Bretton Woods, Banco Mundial (BM) e Fundo Monetário Internacional (FMI), configurou-se como o único rumo acessível para fazer face à situação de emergência que o país enfrentava. E o

⁸ Segundo SILVA (2006), a guerra civil, além de violentar as populações, os ataques militares tinham como objetivo alvos econômicos estratégicos, contribuindo assim para inviabilizar o desenvolvimento do país.

primeiro sinal de a adesão ao BM e ao FMI, condição imprescindível para obter apoio para enfrentar a crise, foi dado em 1983, quando o governo de Moçambique pediu ajuda alimentar à comunidade internacional. Em 1984, a ajuda foi concedida e o governo assinou um acordo com o BM, do qual resultou na disponibilização imediata de 45 milhões de dólares para Moçambique (FRANCISCO, 2003; JOSÉ, 2006; SILVA, 2006).

Com a adesão de Moçambique, em 1984⁹, ao FMI e às políticas do BM, o país passou por várias transições econômicas e políticas, desde a sua independência nacional, em 1975.

Em 1985, o país deu os primeiros passos para a liberalização da economia, após uma fase de economia centralmente planificada, cujo objetivo era reverter as tendências negativas do crescimento econômico, mediante um reajustamento estrutural. E assim, em 1987, o governo lançou o primeiro Programa de Reabilitação Econômica (PRE) e três anos depois o segundo Programa de Reabilitação Econômica e Social (PRES) (FRANCISCO, 2003; JOSÉ, 2006; SILVA, 2006; SETSAN, 2006).

Em 1990, foi aprovada uma reforma constitucional que introduziu a democracia multipartidária e conduziu, em 1992, à assinatura do Acordo Geral de Paz, em Roma (Itália), que pôs fim à guerra civil no país e, em Outubro de 1994, realizou-se as primeiras eleições multipartidárias (presidenciais) em Moçambique.

2.3.3 Privatizações das empresas

Em Moçambique, as empresas estatais eram propriedades do Estado, com personalidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e patrimonial; isentas de tributação do Código dos Impostos sobre o Rendimento (mas obrigadas a entregar ao tesouro público uma porcentagem dos seus resultados líquidos) e as respectivas contas não sujeitas ao controle do tribunal administrativo (PALE, 2006).

⁹ O Decreto no 6/84, de 19 de Setembro autoriza a celebração do acordo entre Moçambique e o BM e FMI. Neste ano também, Moçambique assinou o Acordo de N'Komati com a África do Sul. Acordo esse que preconizava, basicamente, o fim das agressões militares da África do Sul e do apoio deste país a Renamo, em troca da retirada de apoio militar do governo moçambicano ao congresso Nacional Africano (ANC) (JOSÉ, 2006).

A adesão de Moçambique às instituições de Bretton Woods, a partir dos anos de 1984/87, fez com que o Governo adotasse um conjunto de medidas de reajustamento estrutural tendentes à redução gradual do papel do Estado na economia, proporcionando a intervenção de outros agentes econômicos, de modo a conferir maior dinamismo e operacionalidade à atividade econômica no país (PALE, 2006; FRANCISCO, 2003; JOSÉ, 2005).

Assim, iniciou-se o novo processo político que não só abarcou a privatização propriamente dita das unidades empresariais até então pertencentes ao Estado, como também, todo o conjunto de medidas tendentes a favorecer o investimento privado como forma de fortificar a economia.

Para tal, foram criados pacotes legislativos necessários para acomodar os investimentos e a liberalização do comércio. Pela lei nº 5/87, de 19 de Janeiro e pelo Decreto nº 10/87, de 30 de Janeiro, foi estabelecido um quadro de incentivos aos investimentos privados nacionais, ao qual se juntou o Regulamento de Investimentos Diretos Estrangeiros, aprovados pelo Decreto nº 8/87, de 30 de Janeiro (PALE, 2006).

Esta onda de privatizações alargou-se para todos os setores que tinham sido objeto de intervenções e nacionalizações na época do socialismo. Em alguns casos, o Estado manteve a sua atividade, concorrendo, embora nas piores condições, com agentes privados e, em outros, o mercado foi exclusivamente dominado por ações privadas, como é o caso do setor bancário (PALE, 2006; JOSÉ, 2006).

Não só ocorreram as privatizações das empresas, como também houve alienações de unidades empresariais pertencentes ou com participação do Estado (empresas mistas), que foram efetuadas após o Decreto nº 21/89, de 23 de Maio. Ela aprovou o Regulamento de Alienação a Títulos Onerosos de Empresas, Estabelecimentos, Instalações, Quotas e outras formas de participação financeira da propriedade do Estado. Decreto que foi revogada e complementada com a publicação da lei Nº 13/91, de 3 de Agosto (PALE, 2006; FRANCISCO, 2003; MÉTIER, 2006).

Em 21 de Novembro, pelo decreto 21/91, foram estabelecidas normas a serem seguidas para a reestruturação, transformação e redimensionamento do setor empresarial estatal. E assim, foi criada a Comissão Interministerial para a Reestruturação Empresarial (CIRE), pelo decreto N° 27/97; a Unidade Técnica para a Reestruturação de Empresas (UTRE), pelo Diploma Ministerial N° 87/92, de 24 de Julho, que foi a comissão responsável pela reestruturação das grandes empresas estatais, entre outros (MÉTIER, 2006)¹⁰.

Dentro dos objetivos das privatizações constam: a promoção e dinamização da atividade econômica, através da intervenção do setor privado; promover alterações tecnológicas e organizacionais da produção de forma a aumentar a eficiência, a competitividade das empresas; atrair investimentos privados, nacionais e estrangeiros, que permitam recapitalizar as empresas, reabilitando-as ou ampliando as suas capacidades de produção; reduzir a sobrecarga sobre o orçamento do Estado, resultante dos subsídios atribuídos às empresas estatais de forma direta e indireta; reduzir o envolvimento governamental no processo de decisão empresarial; promover a disseminação do capital social, através do acesso à titularidade das participações sociais nas empresas por parte dos cidadãos em geral e dos trabalhadores em particular; e gerar receitas ao Estado (PALE, 2006; JOSÉ, 2006).

Os programas de reajustamento estrutural, seguidos pelo governo moçambicano, segundo STIGLITZ (2004), obedeceram o mesmo leque de medidas implementadas em outros países em desenvolvimento; sendo que, em alguns mercados desses países, por exemplo, da Ásia Oriental, a liberalização dos mercados foi feita lentamente e por etapas, na remoção de barreiras protecionistas, enquanto que em Moçambique, as privatizações e a liberalização do mercado, foram feitas de forma rápida e total. Processo que acarretou custos sociais ao longo dos anos, devido ao elevado número de trabalhadores desempregados em consequência do largo número de empresas privatizadas num curto espaço de tempo, que promoveram a diminuição de mão-de-obra como

¹⁰ Para mais informações ver, www.metier.co.mz

forma de reduzir os custos de produção, associados (ou não) às dificuldades financeiras dos investidores.

As reformas econômicas introduzidas em Moçambique nas duas últimas décadas, apesar de terem revitalizado a economia, não pode, infelizmente, ser traduzida em uma redução da pobreza. Segundo a PNUD (1996) *apud* SILVA (2006),

”[...] a pobreza, entendida como ausência das condições para uma vida longa, instrução e um padrão de vida aceitável, afeta a esmagadora maioria da população de Moçambique”.

3 METODOLOGIA

Os aspectos metodológicos, a partir dos objetivos do trabalho, contemplaram os determinantes da competitividade, as estratégias das organizações e as relações entre os agentes econômicos participantes da cadeia produtiva de avicultura de corte de Moçambique.

3.1 Marco teórico-conceitual

Para FARINA & ZYLBERSZTAJN (1992, p. 191), o sistema agroindustrial de alimentos organiza-se a partir de cadeias produtivas¹¹, definidas em termos de produtos específicos. Eles definem a cadeia produtiva como "[...] um recorte dentro do sistema agroindustrial mais amplo, privilegiando as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, em torno de um produto principal." Assim, nota-se que existem diferenças significativas na dinâmica das organizações e desempenho das diferentes cadeias produtivas que compõem o sistema agroindustrial. Neste sentido, observa-se que a análise organizacional, a partir das cadeias produtivas é a mais adequada. Para eles, as cadeias produtivas expressam relações comerciais e tecnológicas em seus segmentos, permitindo o entendimento da mudança técnica e organizacional no sistema. Esta posição é também corroborada por BATALHA (1997, p. 47), que acrescenta:

[...] a representação de um sistema produtivo em termos de cadeia de produção permite avaliar as conseqüências das inovações não somente no interior da cadeia de produção, delimitada como espaço analítico inicial (análise vertical), mas também o junto das outras cadeias de produção que com ele se interconectam (análise horizontal).

Visualiza-se, neste sentido, a cadeia como unidade de análise importante para compreensão da dinâmica que envolve o sistema.

¹¹ A origem da pesquisa em cadeias produtivas está nos trabalhos franceses o conceito de filière, para maiores detalhes ver BATALHA (1997).

Para a descrição da cadeia produtiva avícola de corte em Moçambique utiliza-se a delimitação proposta por LUCE & KARSTEN (1992), que identifica três etapas: *produção, abate e processamento e distribuição e consumo*.

Na *etapa da produção*¹² estão os segmentos de seleção genética que criam novas variedades de aves, buscando uma maior produtividade; de criação de matrizes avós que, além de realizarem a criação, são responsáveis pela reprodução das linhagens selecionadas no processo genético; de criação de matrizes pais (segmento de granjas), nas quais os pintos de corte serão criados e darão origem ao frango de corte; e de engorda que envolve a atividade de recebimento do pinto de corte de 1 dia para engorda e envio aos abatedouros.

Na *etapa de abate e processamento*, o frango abatido é encaminhado à comercialização, após ser embalado (inteiro ou em partes), ou ao processamento para produção de embutidos.

Na última *etapa, distribuição e consumo*, a carne de frango é direcionada para o mercado interno e/ou externo. No mercado interno, o frango tem dois destinos: o comércio atacadista e o varejista.

As cadeias produtivas auxiliares são as de ração, medicamentos e produtos veterinários, equipamentos e embalagens.

Devido ao caráter sistêmico adotado para a análise da cadeia de produção agroindustrial de frango de corte, é necessário considerar, também, os agentes relacionados a esta cadeia em Moçambique. Para tanto, considerou-se o sistema financeiro, o setor público, focando especificamente as políticas governamentais, as ONG's que apóiam esta atividade, as associações de classe e os órgãos do sistema de pesquisa e desenvolvimento.

Assim, o conceito de competitividade, proposto por COUTINHO & FERRAZ (1994), e escolhido para o trabalho, colabora com a análise sistêmica e será utilizado apenas com este objetivo.

¹² VOCHAT (1996) separa a cadeia avícola de frangos de corte em cadeias de produção e distribuição. A primeira é representada pela cadeia biológica (seleção genética e o ciclo de produção dos frangos de corte) e pela cadeia de nutrição, no qual são estudados os principais componentes da ração. A segunda cadeia, a de distribuição, divide-se em distribuição de frangos vivos e distribuição de frangos abatidos.

3.2 Forma de obtenção de dados

3.2.1 Procedimentos adotados

Para o primeiro objetivo específico (análise das transformações ocorridas na produção avícola em Moçambique após adoção de uma economia de mercado), foi realizada uma pesquisa documental em que as informações e dados foram obtidos de fontes secundárias, junto às instituições governamentais, associações de classe e ONG's, e depois sistematizados e analisados para viabilizar o alcance do objetivo.

Para o segundo e terceiro objetivo utilizou-se às informações secundárias e dados primários da pesquisa de campo obtidos por instrumentos de entrevista e aplicação de questionário.

A coleta de dados primários decorreu no período de Setembro a Dezembro de 2007, nas regiões sul e centro do país, por serem as que apresentam atividade avícola desenvolvida.

Foram aplicados questionários semi-estruturados aos gerentes de 3 empresas e entrevistados 20 produtores avícolas independentes e associados, sendo 3 integradores.

As entrevistas também foram extensivas aos representantes de fábricas de rações (3), aos presidentes de associações de classe (2) e aos importadores e distribuidores de insumos e produtos (4).

O trabalho considerou o segmento de engorda (o produtor ou criador de frango) como sendo o elo central da cadeia para aplicação do questionário, por ser capaz de fornecer as informações de todos os demais agentes, a montante (fornecedores de matéria-prima) e a jusante (saída do produto). E a aplicação do questionário só foi feita às empresas, por serem os agentes mais estruturados do setor, os quais poderiam fornecer maiores informações (dados).

As entrevistas foram realizadas a outros agentes da cadeia, com finalidade de averiguar discrepâncias de dados ou informações, assim como, para não deter-se a uma visão pontual da cadeia, perdendo aspectos periféricos importantes para um setor que passou por inúmeros estágios no país.

3.2.2 Estrutura dos instrumentos

O planejamento do questionário resultou na definição de cinco blocos de questões estruturadas, sendo que o primeiro bloco do questionário constou de perguntas direcionadas à caracterização e histórico da empresa; o segundo bloco constituiu-se de perguntas relacionadas aos produtos e mercado consumidor da empresa. O terceiro enfocou questões relacionadas ao mercado fornecedor. As questões técnicas e produtivas da empresa e dos seus integrados compuseram o quarto bloco. O quinto e último constou de questões relacionadas ao desenvolvimento tecnológico da empresa, gestão e macroambiente. Todo o questionário é apresentado no apêndice.

Para as entrevistas foi utilizado um roteiro com questões direcionadoras ao mercado (fornecedor e consumidor), às importações, barreiras e políticas públicas do setor, cujo objetivo foi captar a percepção geral de todos os agentes do setor.

3.3 Limitações da pesquisa

As limitações de uma pesquisa podem estar relacionadas com as dificuldades naturais de uma pesquisa de campo, como também as de acesso às informações e dados secundários necessários para a verificação dos pressupostos e dos objetivos do trabalho.

As dificuldades encontradas na pesquisa de campo resumiram-se em pouca disponibilidade ou mesmo falta de dados estatísticos de desempenho do setor; acesso difícil e pouco disponível das fontes de informação e da própria informação; ausência de dados e ou sistematização de levantamentos ou organização dos mesmos quando existentes. As dificuldades de obtenção dos dados de desempenho, junto aos entrevistados, que também se deve ao receio da divulgação de informação, espionagem e questões relacionadas ao fisco.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo encontra-se dividido em duas partes. Na primeira, constam os resultados da pesquisa documental, na qual são descritos os cinco períodos que caracterizam a trajetória histórica da indústria avícola de Moçambique. A segunda parte contém os resultados da pesquisa de campo que caracteriza e analisa o quinto e último período, com base nos conceitos teóricos abordados no capítulo dois.

4.1 A INDÚSTRIA AVÍCOLA EM MOÇAMBIQUE

As mudanças que caracterizaram a trajetória histórica da indústria avícola de Moçambique podem ser apresentadas em cinco períodos distintos, que foram influenciados por mudanças do âmbito político e econômico.

O primeiro período ocorreu após o processo de independência do país, de 1975 a 1977, quando o governo moçambicano passou a adotar o sistema de planificação central. Observa-se, então, um processo imediato e total de estatização das unidades de produção em todo o país.

No segundo período, que compreende os anos de 1978 a 1985, observa-se a consolidação da indústria na gestão do Estado e sua expansão e, no final do período, identifica-se a desestatização da indústria avícola. A terceira fase, de 1986 a 1994, é o período de desestatização ou período de transição quando o governo moçambicano passou a adotar o sistema econômico de mercado e, a partir disto, observa-se a retirada do Estado da gestão das empresas, como também das empresas avícolas.

O quarto período, de 1995 a 2005, é caracterizado por uma estagnação e crise do setor avícola, o que estimulou o crescimento das importações. O último período iniciou em 2006/07, apresentado na segunda parte deste capítulo, é caracterizado pelo início da organização e da reestruturação da produção avícola.

4.1.1 Surgimento e estatização da indústria avícola moçambicana (1975/77)

A instalação da indústria avícola em Moçambique deu-se na década de 60, especificamente por volta de 1965, antes do início do processo de independência. A indústria surgiu na região Sul e expandiu-se para o Centro e o Norte do país, a partir de 1970, com a entrada de empresas multinacionais (MINAG, 1979).

No início, esta atividade era praticada por pequenos produtores e estava circunscrita, essencialmente, às zonas urbanas e peri-urbanas dos distritos de Lorenzo Marques e Vila Pery, que agora são as províncias de Maputo e Manica, respectivamente.

Em 1973, dois anos antes da independência, os Serviços de Veterinária tinham em seus registros: 977 aviários, dos quais 44 com capacidade superior a 10.000 aves cada; 13 aviários de reprodução e 14 incubadoras, o dobro das instalações existentes em 1970 (7 aviários de reprodução e 6 incubadoras). A capacidade de incubação, em 1970, era de 450.000 ovos e, em 1973, de 1.000.000, o que significa um aumento na ordem de 122%. Já a produção anual de pintos de dia, no mesmo período de análise, aumentou de 3.000.000 para mais de 7.000.000, correspondendo a um incremento de mais de 130% na produção de carne de frango (MINAG, 1995).

Neste período, de 1970 a 1973, também houve um aumento do número de instalações de abate: de 4 para 9 abatedouros em funcionamento.

O fornecimento de frangos para o mercado consumidor moçambicano sempre esteve sob responsabilidade de dois setores distintos de produção, o setor familiar¹³ (tradicional) e o setor comercial¹⁴ de produção profissionalizada (empresarial).

¹³ Setor familiar e comercial são termos usados pelo Ministério da Agricultura de Moçambique para classificar as produções avícolas. O setor familiar é o setor que utiliza para a produção, aves de raças locais, comumente designadas por galinhas Landim (indígena), com aptidão para carne como para ovos que se alimentam essencialmente de restos da alimentação humana e de produtos encontrados na natureza. Neste setor, o principal objetivo da produção é o auto-consumo sendo o excedente para o mercado local.

¹⁴ Setor comercial é o setor industrial que é composto por pequenos, médios e grandes produtores que podem ser familiares, cooperados ou privados. No setor comercial, os produtores familiares,

Segundo a Tabela 7, no período de 1969 a 1973 observou-se uma participação crescente, embora descontínua, da carne de frango proveniente das indústrias no abastecimento do mercado. No entanto, em 1974, observa-se uma redução drástica da produção nacional, 40,9% em relação ao ano de 1973, e isto esteve relacionado, em parte, com os acontecimentos sócio-políticos ocorridos no período. Observa-se também a contribuição significativa do setor familiar no período, principalmente, no ano de 1970, em que a produção doméstica de galinhas¹⁵, participou com mais de 50% de carne de aves no mercado nacional.

Tabela 7. Produção de frangos e galinhas no período de 1969 a 1974.

Ano	PRODUÇÃO			
	Frangos (un.)	Taxa de Crescimento %	Galinhas (un.)	Total de Carne de Aves
1969	422.696		184.839*	607.535
1970	620.752	46,9	850.810*	1.471.562
1971	637.597	2,7	22.326	659.923
1972	958.189	50,3	23.097	981.286
1973	1.477.238**	-	40.798	1.518.036
1974	873.724**	-40,9	37.602	911.326
Média		35,2		

*aves: inclui outras aves, sendo as galinhas a sua maioria.

** Em toneladas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados dos Anais dos Serviços de Veterinária (1969/74).

No final de 1974, a capacidade instalada no país, segundo dados dos Serviços de Veterinária, era de 71.159,8 m² de área para a produção de carne de frango, dos quais 56% encontravam-se localizados na região Sul (Maputo), 35% na região Centro (Manica) e 9% na região Norte (Nampula), segundo a Tabela 8. A produção de ovos de consumo ocupava uma área de 115.038 m², estando 75,5% na região Sul, 21,7% e 2,8% nas regiões Centro e Norte do país,

pequenos, produzem no fundo do quintal, usam tecnologias simples de produção, utilizam aves de estirpes comerciais melhoradas, bem como rações compostas, porém não apresentam uma maior sistematização da produção quando comparados com os médios e grandes produtores. Apesar do objetivo desse produtor ser exclusivamente comercial, o frango produzido não é destinado à cadeia de produção "formal" (a indústria), mas sim ao mercado de frango vivo.

¹⁵ O termo galinha se refere às aves de raças locais e às vezes exóticas, comumente designadas por galinhas Landim.

respectivamente. A área ocupada para reprodução correspondia a 15.043 m², localizada exclusivamente na região Centro. Essa infra-estrutura representava as áreas das unidades de multiplicação da empresa especializada em linhagem genética Arbor Acres.

Em 1974, a área destinada para a incubação sofreu um incremento de 10,9% em relação ao ano de 1973, e de 142,1% frente 1970. Os abatedouros apresentavam uma capacidade de abate de 2.000 aves/hora e as fábricas de rações, 245 ton/dia (Tabela 8).

Tabela 8. Capacidade instalada da cadeia avícola, por região, no final de 1974, no país.

Atividade	Região			
	Sul	Centro	Norte	Total
Carne (m ²)	40.051,9	24.914	6.193,9	71.159,8
Ovos (m ²)	86.807,1	24.914	3.317	115.038,1
Reprodução (m ²)	-	15.043	-	15.043
Incubação (ovos)	630.016	388.800	90.000	1.108.816
Abatedouro (aves/horas)	2.000	-	-	2.000
Fábrica de Rações (ton/dia)	110	120	15	245

Fonte: MINAG, 1995.

Com a chegada da independência no final de 1974 e início de 1975, verificou-se o êxodo dos pequenos produtores, proprietários ou responsáveis pelas unidades de produção o que resultou na desestruturação do setor que condicionou a falta de carne de frango e ovos no mercado. Com o êxodo, houve a quebra generalizada das unidades de produção do tipo industrial, bem como das pequenas e médias produções avícolas (MINAG, 1979; MINAG, 1995).

O abandono das unidades avícolas, em alguns casos, foi acompanhado de atos de sabotagens nas unidades de produção. Por exemplo, na região Centro do país, o fornecimento dos produtos avícolas foi totalmente afetado por ações de sabotagem nas unidades industriais da multinacional Arbor Acres que detinha a maior parte dos aviários de produção de Manica (MINAG, 1979).

O fornecimento de carne de frango e ovos na região Centro era proveniente, na sua totalidade, dos aviários da província de Manica que chegaram a produzir, mensalmente, 150 toneladas de carne, 30.000 dúzias de ovos para o consumo e 100.000 ovos para incubação, além de produzirem 250.000 pintos de um dia, antes da independência, segundo MORGADO (2004).

Enquanto algumas unidades avícolas foram abandonadas e fechadas, outras foram entregues voluntariamente pelos seus proprietários ao Estado e, perante esta situação, o Governo foi obrigado, progressivamente, a intervir na gestão destas empresas, através de comissões administrativas e assim desencadeou-se a estatização e nacionalização das principais unidades de produção¹⁶ (MINAG, 1979; MINAG, 1995).

Segundo MORGADO (2004), logo ao princípio do ano de 1975, pelo Decreto n° 1/75 de 29 de Julho, foram definidas as tarefas e funções que cabiam ao Ministério da Agricultura. Um dos principais objetivos foi salvaguardar os efetivos pecuários existentes perante o abandono progressivo dos proprietários, de forma a manter e restabelecer os níveis de produção. Neste período, criaram-se os Gabinetes de Apoio à Produção¹⁷, que tinham como objetivo recuperar e melhorar as produções pecuárias, e posteriormente, os mesmos se transformaram em empresas estatais.

Na indústria avícola, a intervenção estatal na gestão das unidades de produção teve início, em 1976, na província de Maputo e, em 1977, em Manica. Essas intervenções resultaram na unificação e criação da Empresa Nacional Avícola, designada por AVICOLA E.E., em 1978, pelo Decreto n° 5/78, publicado no Boletim da República n° 28, 1ª série, de 7 de Março de 1978 (DINAP, 1990).

Sendo esta formalização, em empresa estatal, resultado da introdução de um pacote de medidas económicas adotadas pelo Estado, e publicadas nos

¹⁶ PALE (2006, p. 185) “[...] o Governo Moçambicano através do Decreto-lei n° 16/75, de 13 de Fevereiro, estabeleceu uma série de medidas tendentes a garantir a paz social e o progresso, destacando-se dentre elas, a sua intervenção no processo de gestão”.

¹⁷ Segundo JOSÉ (2006), em cada empresa implantou-se um Conselho de Produção da Unidade de Produção (CPUP), com vista a permitir elaborar uma programação e planificação profunda da nação à base e aplicação correta das diretivas económicas e sociais. Em todos os níveis, os conselhos de produção estavam divididos em departamentos, cada um com suas funções, e eram compostos por vários assuntos desde económicos, sociais, culturais até ao de controle e disciplina.

Decretos N° 17/77 e 18/77, ambos de 28 de Abril, o que permitiu o começo de desenvolvimento do setor estatal, no país (MÉTIER, 2006).

Perante a intervenção estatal, a indústria avícola Moçambicana, após independência, esteve estatizada em 90%, sendo os 10% restantes pertencentes a agentes familiares de produção (MINAG, 1995).

4.1.2 Expansão e desmoronamento da indústria avícola (1978/85)

Com a criação da Empresa Nacional Avícola (avícola E.E.), o setor industrial avícola moçambicano estava praticamente sob sua responsabilidade. A Avícola E.E. tinha como função restabelecer e aumentar os níveis de produção e expandir a atividade para todo o país. Para tal, a empresa estruturou-se e organizou-se em três centros de coordenação, um em cada região.

A Região Norte compreendia as províncias de Nampula (sede de coordenação), Cabo Delgado e Niassa; Região Centro, com sede em Manica, era formada também pelas províncias de Sofala, Zambézia e Tete; e a Região Sul, onde estava a sede nacional, coordenava também as produções das províncias de Maputo, Gaza e Inhambane.

A Empresa Avícola possuía uma cadeia completa de infra-estrutura que a princípio foi herdada, mas que permitia a realização de todas as operações de reprodução, incubação, recria, engorda e produção de ovos para consumo.

Algumas províncias, no início, não tinham instalações avícolas e o abastecimento era efetuado pelas sedes regionais, através da rede comercial existente. Com passar do tempo, foram edificadas novas instalações nas províncias de Inhambane e Niassa. E as províncias que tinham instalações, retomaram o beneficiamento e ampliaram as instalações herdadas.

Foram construídos em Maputo, Nampula e Niassa, centrais de incubação com capacidade total de 720.000, 180.000 e 60.000 ovos respectivamente. A capacidade do abatedouro de Maputo foi ampliado, de 2.000 para 4.000 aves/hora; construiu-se um novo abatedouro com capacidade de 2.000 aves/hora, em Manica. Além disso, foram construídas outras unidades de produção, como

fábrica de rações, serralharias, latoarias e também centros de formação profissional nas províncias de Maputo e Nampula (DINAP, 1990; MINAG, 1995).

Com essas ações, aumentou-se a capacidade instalada da Empresa Avícola E.E, que passou a ter mais de cinquenta unidades de produção, entre incubadoras, aviários para frangos de corte, com capacidade que variavam de 18.000 a 42.000 aves e para ovos com capacidade de até 90.000 poedeiras, abatedouro, fábricas de rações, latoaria, oficinas e serralharia, dos quais, mais de 45 % encontravam-se na região sul.

Quase todas as províncias passaram a ter representações da Empresa Avícola EE., com exceção das províncias de Sofala, Zambézia e Gaza. Como decorrência de todo este investimento estatal, restabeleceu-se a produção que havia passado por um processo de desestruturação no início da independência e aumentou progressivamente, atingindo o seu pico de produção de carne de frango em 1980, com 5.908 ton, o que representava praticamente o triplo do produzido em 1976. O pico de produção de ovos foi atingido em 1982, com 4.124.166,7 dúzias, o que correspondia a um aumento de mais de 400% do produzido em 1976, conforme Tabela 9.

Tabela 9. Produção de carne de frango e ovos para o consumo do setor estatal de 1976 a 1985.

Ano	Carne de Frango (ton)	Taxa de Cresc %	Ovos (dz.)	Taxa de Cresc %
1976	1.986		804.166,7	
1977	2.739	37,9	1.091.958,5	35,8
1978	3.982	45,4	1.641.057,0	50,3
1979	4.060	2,0	2.468.308,3	50,4
1980	5.908	45,5	3.554.233,3	44,0
1981	5.676	-3,9	3.941.666,7	10,9
1982	3.416	-39,8	4.124.166,7	4,6
1983	1.966	-42,4	2.405.925,0	-41,7
1984	943	-52,0	2.763.917,0	14,9
1985	478	-49,3	2.723.700,0	-1,6
Média		0,9		22,0

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do MINAG (1977 e 1995).

Na tabela anterior, observa-se que a taxa média de crescimento da produção de frangos foi de 0,9% no período de 1976-1984, registrando a taxa máxima de crescimento de 45,5%, em 1980. A produção, neste ano, correspondia a um crescimento de 197,5% em relação à produção de 1976, embora esses dados representassem apenas a produção estatal, que representava, praticamente, toda a produção avícola do país. Na produção de ovos, o pico da taxa de crescimento (50,4%) foi atingido em 1979.

No período de 1982 a 1984, observa-se uma redução drástica e progressiva da produção de carne de frango, representando neste período uma queda média de 44,7%. Na produção de ovos, no mesmo período, somente o ano de 1983 apresentou uma queda acentuada, cujos fatores serão citados mais adiante.

A intensificação da guerra civil, iniciada dois anos após a independência, as más relações comerciais com os países vizinhos (Zimbábue e África do Sul), que contribuíram para a redução da entrada de divisas no país, e os efeitos das calamidades naturais que causaram redução da produção agrícola¹⁸. Na década de 80¹⁹, Moçambique apresentava uma economia enfraquecida, o que contribuiu para o desmoronamento da indústria Estatal Avícola (SILVA, 2006; MINAG, 1979).

A partir de 1982, a indústria avícola nacional começou a enfrentar enormes problemas tanto de ordem interna como externa, que formaram um cenário insustentável para a manutenção e o desenvolvimento da atividade.

Dentre os problemas internos, identifica-se a falta de reprodutores; os baixos índices de conversão alimentar; a falta ou irregularidade de fornecimento de matéria-prima para rações, medicamentos, vacinas e desinfetantes; as dificuldades de aprovisionamento das matérias-primas; o preço do produto final; a

¹⁸ Com a guerra, a produção agrícola baixou e, conseqüentemente, a disponibilidade de matéria-prima para as indústrias.

¹⁹ Segundo SILVA (2006), a situação econômica e social era degradante; já era visível o espectro da fome e uma grande dívida externa. O país sobrevivia de medidas de emergência para sustentar a economia e de subsídios de alimentação para as populações urbanas, e para as áreas sociais (saúde, educação e habitação), assim como despesas correntes do setor estatal para sustentar as empresas estatais improdutivas, elevando o déficit no orçamento público. Também observou-se uma fase de ruptura do mercado, com uma hegemonia do mercado informal e uma conseqüente baixa cambial.

falta de quadros qualificados e problemas de gestão (MINAG, 1979; DINAP, 1990; MINAG, 1995).

A capacidade de produção interna de ovos era insuficiente para atender a demanda do país e a reposição de reprodutores era insuficiente. Com o intuito de suprir este hiato, foi necessário aumentar a importação de ovos.

A importação também era relevante para a manutenção da produção de rações, pois não havia a produção interna de alguns insumos, como concentrados, farinha de peixe, milho e outros.

Com a intensificação da guerra, o transporte do milho e dos bagaços (para a produção de ração), das regiões Centro e norte do país, maiores produtoras, para o sul, tornou-se inviável.

Na Tabela 10 estão apresentados alguns dados da produção de ração e matérias-primas produzidas internamente e os valores de alguns insumos importados para a produção de ração. O pico da produção de ração foi em 1980, com 35.329 toneladas (no mesmo período em que ocorreu o pico da produção da carne de frango) e, em 1984, quatro anos depois, a produção chegou a ser menos da metade (15.759 ton). Observa-se também que as quantidades de insumos produzidos e importados foram reduzindo-se drasticamente ao longo dos anos.

Tabela 10. Evolução da Produção de ração, das principais matérias primas e das quantidades importadas (ton) de 1979 a 1985

Ano	Produção de Ração	Importação		Produção nacional de Bagaços		
		Far. peixe	Milho	Girassol	Copra ²⁰	Algodão
1979	27.698	-	-	-	-	-
1980	35.329	4.470	-	-	-	-
1981	32.420	4.780	26.190	-	-	-
1982	30.015	2.914	17.371	6.840	9.657	13.056
1983	25.815	113	15.700	3.677	10.066	11.689
1984	15.759	1.050	-	3.148	4.712	4.506
1985	-	390	3.120	1.749	2.825	997
Total	167.036	9.252	62.381	15.414	27.260	30.248

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do MINAG (1979 e 1985).

²⁰ Copra é polpa seca de coco, subproduto da indústria de extração de óleo de coco.

A intensificação da guerra provocou insegurança em algumas unidades de produção que foram obrigadas a encerrar suas atividades. Em outras unidades, verificou-se a redução ou até paralisação da produção por causa da destruição e da sabotagem das linhas férreas e estradas, comprometendo o transporte de matérias-primas para as diversas unidades avícolas espalhadas pelo país e a comercialização da produção ao nível nacional.

A gestão das empresas estava subordinada aos planos de produção estabelecidos pelo governo, atendendo às características de um sistema de planificação central²¹, e portanto, cabia às empresas, especificamente os centros de produção e de coordenação, cumprir as metas pré-estabelecidas²².

Os recursos financeiros eram disponibilizados pelo Governo somente no segundo trimestre de cada ano, o que comprometia o aprovisionamento das matérias-primas para as rações, segundo alguns gestores. Esta limitação gerencial dos recursos financeiros contribuía para o encarecimento dos custos da ração e do frango. O aumento permanente do custo de produção não era acompanhado da elevação do preço dos produtos avícolas, que chegavam a ser comercializados abaixo dos custos de produção (MINAG, 1979).

O quadro de funcionários apresentava insuficiência quanto a técnicos e especialistas, o que constituía um entrave na gestão administrativa e produtiva da Empresa Nacional Avícola E.E.

À produção, segundo o relatório de MINAG (1979), havia falta de técnicos qualificados, o que comprometia a produção e a produtividade, principalmente, no cumprimento dos programas e das medidas profiláticas, na administração de vacinas e no manejo, contribuindo para a deficiente assistência técnica e sanitária das unidades de produção.

²¹ Segundo JOSÉ (2006, p. 19) “[...] a crise moçambicana também deriva da ineficiência do centralismo democrático, no contexto em que foi aplicado, para responder aos desafios que se impunham. Primeiro, era extremamente difícil formular planos de produção consistentes para todas as empresas sob o controle do Estado, assim como exercer um controle efetivo sobre as mesmas. Por outro lado, os planos definidos centralmente não eram suficientemente flexíveis para responder às dinâmicas do mercado”.

²² O não alcance das metas de produção, no período, em quase todos os setores de produção, provocou escassez de produtos no mercado, principalmente de primeira necessidade; assim como o controle administrativo dos preços, que contribuíram para o surgimento e crescimento do mercado informal, à margem das regras do Estado (JOSÉ, 2006).

Para suprir essa deficiência, a empresa Avícola esmerou-se em proporcionar formação técnica profissional aos seus quadros, através da abertura de duas escolas de formação, uma em Maputo e outra em Nampula.

A qualificação do quadro de técnicos beneficiou-se de acordos bilaterais entre o governo moçambicano e cubano. O Governo cubano enviou para Moçambique, vários técnicos avícolas que foram designados para prestar assessoria nas áreas administrativas e de produção. Dentro dos mesmos acordos, a empresa chegou a enviar trabalhadores para Cuba, num total de 50, para receberem formação técnica e de gestão avícola, a partir de 1977; e, entre 1981 a 1983, 15 técnicos avícolas moçambicanos, formados em Cuba, já se encontravam trabalhando em suas unidades de produção (MINAG, 1995).

Além da guerra civil e suas conseqüências, a Empresa Avícola E.E. teve que enfrentar a crise econômica²³ pela qual o país atravessava e um dos principais problemas sentidos pela empresa foi a escassez de divisas. Assim, os altos custos das importações de matérias-primas para rações, reprodutores e ovos de incubação chegaram a atingir cerca de 72% dos custos totais de produção de um quilo de carne de frango (MINAG, 1979).

Em 1981, após várias tentativas para manter os níveis de produção, o Ministério da Agricultura transformou a direção da Empresa Nacional Avícola em Unidade de Direção de Avicultura, uma estrutura do Aparelho de Estado, cuja função era coordenar com autonomia toda a atividade avícola do país. A partir disto, criou-se em todo o país 12 empresas avícolas subordinadas a esta Unidade, das quais 5 estavam na província de Maputo; eram empresas especializadas na produção de carne de frango, ovos de consumo, reprodutoras de linhagem pesada, rações e pequenas espécies (DINAP, 1990; MINAG, 1995; MORGADO, 2004).

²³ Segundo JOSÉ (2006, p. 19) “[...] as políticas de subsídios e de financiamentos “leves”, o investimento em infra-estruturas e equipamentos desadaptados às condições de cada empresa, as políticas monetárias expansivas com conseqüências diversas sobre indicadores nominais de economia e sobre o funcionamento do tecido empresarial, entre outros aspectos, econômicos e não econômicos, produziram efeitos negativos sobre o desempenho econômico e social das empresas estatais”.

No entanto, mesmo com estes esforços, os problemas destacados no período sobressaíram-se e a produção continuou a decrescer a nível nacional. Como consequência, as empresas de Maputo voltaram a se unificar formando a Avícola Maputo, com exceção da empresa Avícola de Reprodução e Rações (Namaacha) (DINAP, 1990).

Em 1984, com a assinatura do acordo de “N’komati”, o país retorna às boas relações comerciais com a vizinha África do Sul e o governo Sul africano disponibiliza uma linha de crédito do “Reserv Bank” para o Ministério da Agricultura de Moçambique. O ministério definiu que um dos setores pecuários a beneficiar-se deste financiamento seria a produção avícola, mais concretamente a produção de ovos para revitalizar a atividade avícola (MINAG, 1989; MINAG, 1995).

No entanto, esse financiamento teve pouca duração, terminando em 1985, o que provocou nova crise financeira no setor avícola. Frente a este novo problema, o Ministério da Agricultura autorizou o início do processo de concessão e aluguel das instalações de várias unidades de produção espalhadas pelo país, para outras empresas estatais, empresas privadas, Organizações não Governamentais (ONG), cooperativas e singulares (produtores individuais) (DINAP, 1990), medida que pôde caracterizar o início da desestatização da indústria avícola moçambicana.

Em 1985, foram introduzidas no país as primeiras medidas para a liberalização dos preços de certos produtos alimentares, como as frutas e verduras, segundo SILVA (2006).

4.1.3 Desestatização e privatização da indústria avícola (1986/94)

Em Janeiro de 1987, entrou em vigor o Programa de Reabilitação Económica (PRE) e foram aprovadas leis de investimento e liberalização do comércio, medidas que preconizavam o incentivo ao investimento privado nacional e estrangeiro. Coube ao Ministério de Agricultura, órgão tutelar das Empresas Avícolas, definir uma nova estratégia de ação para o desenvolvimento do setor.

Assim, em setembro de 1987, por meio da empresa Northern Hemisphere Trading, Lda. (N.H.T) – Sun Rich, subsidiária da Primer Internacional (PTY), Ltd., com sede em Londres (Inglaterra), foi celebrado um contrato de gestão²⁴, redigido em regime equivalente aos de capitais mistos, com a Empresa Avícola E.E. de Maputo, por três anos, renováveis. Este contrato permitia a NHT-Sun Rich gerir 5 unidades de produção da Empresa Avícola de Maputo, produzir pelo menos 1.200 toneladas de frangos e 4.000.000 de ovos/ano e integrar e treinar trabalhadores ao serviço da Avícola E.E. nas unidades produtivas sob gestão (MINAG, 1989).

Para viabilização da empresa, 50% dos produtos deveriam ser comercializados em moeda conversível, para cobrir e amortizar os recursos financeiros disponibilizados pela NHT- PREMIER, em gastos efetuados na compra de insumos e equipamentos necessários à produção, reabilitação de infra-estruturas, entre outros (MINAG, 1989). E durante o período em que o “contrato de gestão” esteve vigente, as metas de produção preconizadas foram alcançadas e realizaram-se investimentos na área de abate, produção e montagem de fábrica de rações. No entanto, após o término do período do contrato, ele não foi renovado por vários motivos, dentre eles, seu não enquadramento ao novo contexto econômico do país (MINAG, 1989).

Em 1990, o Governo moçambicano introduz o segundo programa de reajustamento estrutural, o Programa de Reabilitação Econômica e Social (PRES), e, em 1991, foi publicado o estatuto das empresas públicas pela Lei n° 17/91, em que foram criadas as empresas públicas de bens e serviços básicos, como a de eletricidade, telecomunicação, saúde e educação, e a atividade avícola não se enquadrava nesse contexto; pois, segundo MÉTIER (2006), O Estado viu-se na necessidade de se libertar da gestão das diversas empresas e atividades pelas quais ele não tinha vocação, deixando-as para o interesse e iniciativa do setor privado.

²⁴ Segundo MÉTIER (2006), o processo de privatização compreendia várias modalidades, que podiam ser aplicadas separadamente ou em conjunto, que fora: alienação por concurso público; oferta ou venda pública de ações; realização de investimentos privados em empresas do Estado; contratos de concessão de exploração e de gestão, entre outros.

Já se fazia sentir a presença do setor privado que, segundo o MINAG (1989), o seu volume de produção já era superior a 50% comparado com o volume de produção da Empresa Avícola E.E., principalmente, em relação à cidade de Maputo.

Com as medidas de desestatização adotadas a partir de 1985, verificou-se um processo de redução da capacidade instalada do setor estatal, como pode ser identificado no comparativo dos anos de 1982 e 1985, quando se observou uma redução de 49,8% para a produção de carne de frango, conforme Tabela 11.

Tabela 11. Capacidade instalada existente no país em 1982 e em 1985, por setor de produção.

Atividade	Setor			
	Estatual (1982)	Estatual (1985)	Evolução %	Privado (1985)
Carne (m ²)	116.172	58.273	-49,8	78.454
Ovos (m ²)	44.979	95.997	113,4	38.629
Reprodução (m ²)	36.860	36.925	0,2	-
Incubação (ovos)	670.016	1.148.816	71,5	-
Abatedouro (aves/horas)	2.000	2.000	0	-

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do MINAG (1985 e 1995).

Segundo os dados da Tabela 11, a maior redução foi observada na área destinada à produção de carne. Segundo dados de MINAG (1995), isto foi verificado, principalmente, pela redução drástica da capacidade instalada da região Sul (86,2%), de 72.244 m² em 1982, para 9.976 m² em 1985; também pelo processo de concessão e aluguel das instalações das unidades de produção da empresa estatal, em 1985. Em relação à produção de ovos, houve um incremento de mais de 100%, decorrente dos investimentos feitos pela empresa, com recursos provenientes do financiamento sul africano.

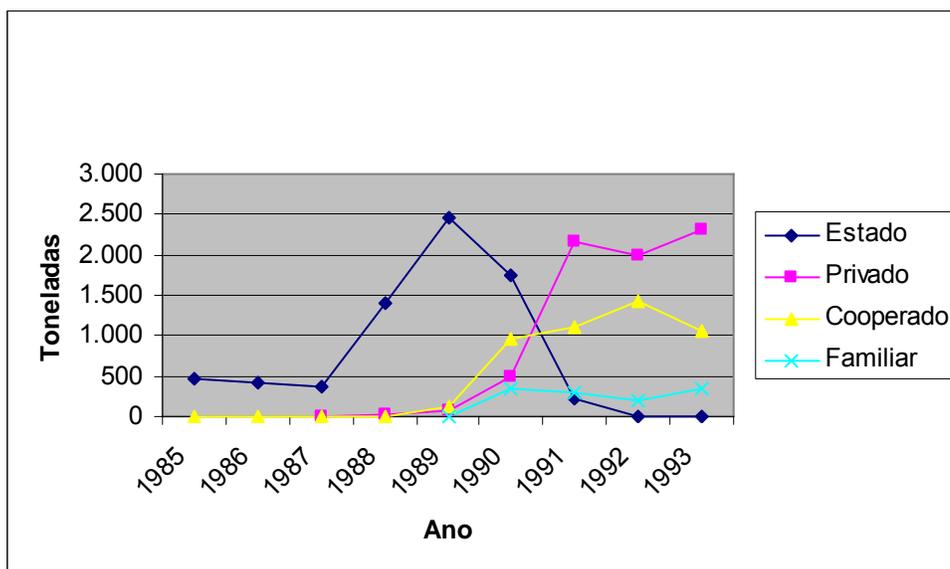
O crescimento da capacidade instalada na área de reprodução não ultrapassou 0,2%, devido aos problemas relacionados com a falta de

investimentos, segundo o relatório da DINAP (1990). A capacidade instalada do setor de incubação, por sua vez, cresceu 71,5%; enquanto, a capacidade instalada do abate se manteve.

A capacidade instalada no setor privado, segundo a Tabela 11, já era representativa, correspondendo a mais de 34,6% da capacidade instalada do setor estatal no mesmo período, para a produção de carne de frango.

Apesar dos investimentos realizados e do esforço para a manutenção da Empresa Estatal Avícola, após quase vinte anos da independência, em 1994, o setor estatal era inexistente.

No Gráfico 1 é possível observar a alternância da produção avícola entre o setor estatal e os demais setores (privado, cooperado e familiar), pois, enquanto a produção do setor estatal foi decrescendo até o nível zero, os outros setores, gradualmente, ampliavam sua participação no mercado avícola moçambicano.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do MINAG (1985 e 1995).

Gráfico 1. Evolução da Produção de carne de frango por setor produtivo

A partir de 1995, o Ministério da Agricultura iniciou a aceitação de propostas para a aquisição, alienação e regularização de diversas unidades de produção cedidas ou alugadas ao setor industrial privado, cooperativo, entre outros. Assim,

deu-se início ao desenvolvimento da avicultura a nível empresarial e cooperado. A título de exemplo, em outubro de 1996, foi publicado no Jornal Notícias (jornal estatal de circulação nacional), a alienação da Empresa Avícola E.E de Manica, embora, neste período, todas as instalações da empresa já se encontrassem alugadas, desde 1991, ao setor privado (MINAG, 1995; MORGADO, 2004).

Em suma, pode-se afirmar que a insustentabilidade da atividade, deveu-se à situação econômica que o país atravessava (escassez de divisas); a intensificação da guerra, que trouxe instabilidade ao país, destruição de infra-estruturas e das redes de comercialização, deslocamento das populações (mão-de-obra); mais os problemas internos do setor ao nível técnico, sanitário e de gestão (organizacional e de coordenação) que tiveram efeitos devastadores na manutenção e sobrevivência da atividade avícola estatal nos anos 80.

Situação essa, também observada em muitos países africanos, segundo SONAIYA (1990), quando afirmou que a insustentabilidade da avicultura industrial, na África, após independência, deveu-se a problemas técnicos, biológicos, institucionais e socioeconômicos.

4.1.4 Período de estagnação e de crise na indústria avícola após abertura comercial (1995-2005)

Com abertura comercial, o setor avícola, que já se encontrava fragilizado, é pressionado pela concorrência internacional e assim, a manutenção e o desenvolvimento da atividade passaram a depender da capacidade contínua de adequação do setor às novas forças competitivas. Isto porque as medidas de liberalização comercial forçaram os produtores internos a alcançar níveis de produtividade equivalentes àqueles vigentes no mercado externo, por meio da concorrência com produtos importados.

E é nesse contexto que o setor avícola moçambicano, recentemente desestatizado e num período pós-guerra, é exposto com mais da metade das infra-estruturas socioeconômicas destruídas, assim como os efetivos pecuários.

Com a assinatura de acordo de paz e as primeiras eleições multipartidárias em 1994, criou-se um novo ambiente político no país. O governo moçambicano

implementa Programas de Reconstrução Nacional em que incluía pacotes específicos de Estratégias de Desenvolvimento Pecuário, aprovado em 1997, cujo objetivos eram a recuperação dos efetivos de produção pecuária por meio do repovoamento e da reabilitação de infra-estruturas, possibilitando a ampliação da produção pecuária.

Neste programa estratégico, a maior ênfase foi dada à área avícola, especificamente o meio rural e, portanto, a produção familiar, através do fomento para adoção de galinhas de raças locais. Este fato deveu-se ao importante papel desempenhado pela avicultura familiar no combate à pobreza (fonte de renda) e na melhoria da dieta alimentar ou nutricional das famílias rurais com recursos limitados. Essa medida também teve como condicionante a maior concentração populacional nestas áreas, pois mais de 70% da população moçambicana vive em áreas rurais e, destas, 97% criam galinhas. (MATA et al. 2000)

As galinhas têm capacidade de produzir proteína de grande valor nutritivo, com um mínimo de investimento, seja em termos de capital e tempo, o que permite assegurar às famílias rurais sobrevivência a custo desta criação destinada tanto para o consumo próprio, como para a venda ou troca por outros alimentos. E estas trocas, normalmente, freqüentes no país, ocorrem em sua maioria, em épocas que não há excedentes agrícolas para comercialização, o que, normalmente, são fatores decorrentes da estiagem.

Nesse período, a indústria avícola moçambicana era formada por, praticamente, empresas privadas e cooperativas, sendo a participação do Estado quase imperceptível, mesmo com a elaboração de políticas estratégicas para o desenvolvimento do setor, como a Política de Desenvolvimento Pecuário, em 2003, em que foram definidas algumas áreas de intervenção prioritárias para relançamento da avicultura comercial. Sendo essa ausência do Estado resultado das ações neoliberais²⁵ recomendadas pelo Consenso de Washington, que foram sendo seguidas literalmente pelo Governo Moçambicano.

²⁵ As políticas neoliberais propõem a redução ou retirada do poder do Estado nas relações econômicas mundiais, ou seja, que o Estado deixe de interferir na economia, permitindo às empresas atuarem livremente de acordo com a Lei do Mercado (NOGUEIRA, 1995).

Ficando, neste período, a atividade avícola industrial e os produtores avícolas entregues à própria sorte, pois se deparavam com a ausência de estratégias público-privadas efetivas para o setor, o que contribuiu para reduzida competitividade e grande individualismo e/ou oportunismo dos agentes econômicos desta cadeia de produção.

Embora o setor avícola e os agentes tenham sido beneficiados nesse período de isenções fiscais concedidas pelo Estado, através dos Diplomas Ministeriais 99/2003 e 263/2004, que decretaram isenção de pagamento de taxas aduaneiras na importação de matérias-primas a todas as indústrias transformadoras e processadoras do país, como uma medida de apoio à indústria nacional.

Apesar de não ter sido uma medida dirigida, especificamente, para a atividade avícola, o setor se beneficiou ao deixar de pagar taxas de importação da matéria-prima que, no caso de milho e soja, eram de 2,5% e, para a ração, de 7,5%, o que contribuiu para a redução nos seus custos de produção.

Segundo Adeyeye (1990) *apud* SONAIYA (1990), foi comum observar o desmantelamento de forma notória, após a introdução de programas de ajuste estrutural de ordem econômica (abertura comercial), nas indústrias avícolas dos países africanos.

Com a abertura comercial, via redução das barreiras alfandegárias, a concorrência nos mercados domésticos é ampliada, com a exposição dos produtos nacionais com os produtos importados, provenientes de mercados mais competitivos e como conseqüência, observa-se a redução de *market share* dos produtos nacionais em detrimento dos importados.

Segundo SONAIYA (1990), a produção avícola intensiva, nos moldes atuais, com altos índices de produtividade e praticada por grandes produtores como, por exemplo, o Brasil, exige o uso de tecnologia de ponta e alto investimento em capital fixo (matrizes, instalações e equipamentos), que são depauperantes para a maior parte das economias dos países africanos. Isto se deve aos grandes gastos de divisas necessários para a compra de material genético, de matérias-primas para a fabricação de rações, de medicamentos e de

equipamentos, que os governos e o setor privado precisariam fazer para custear ou mantê-los.

Assim, ficou caracterizado o período, com importações de quase toda matéria-prima para a produção e do produto final, como se pode observar na Tabela 12, em que estão apresentados os dados de produção nacional e da importação de carne de frango, ovos de incubação e pintos de dia.

Observa-se pelos dados da Tabela 12, que a média da taxa de evolução anual da produção nacional, ao longo dos últimos dez anos, não ultrapassou 5% de crescimento, no entanto, as importações de carne de frango tiveram uma tendência crescente no período, apresentando, aproximadamente, 40% de crescimento ao ano. Esse crescimento foi maior a partir do ano 2000, quando a participação da carne de frango importada na oferta total passou de, aproximadamente 15% nos anos anteriores, com exceção do ano de 1995²⁶ que foi de 58% para cerca de 40%, tendo, no ano de 2005, representado 68% do total da oferta do produto no mercado nacional. As quantidades importadas foram mais que o dobro da produção nacional, em 2005, segundo os dados da DINAP (2005a), o que evidencia que para cada frango produzido e comercializado em Moçambique, naquele ano, dois foram importados.

Nos anos de 2003 e 2004, a importação de ovos e pintos, apesar dos anos anteriores apresentarem uma tendência crescente anual de 61,5% e 30,7%, respectivamente, apresentou uma diminuição em função da interdição moçambicana das importações oriundas da África do Sul, por causa do surto de gripe aviária.

²⁶ Também se observou uma pequena crise no setor, para os poucos produtores existentes nesse período, com a importação do frango e ovos da África do Sul, que foram vendidos a preços relativamente baixos.

Tabela 12. Produção, importação de ovos de incubação e pintos de dia em Moçambique, no período de 1995 a 2005.

Ano	Produção de carne (ton)	Evol. (%)	Importação de carne (ton)	Evol. (%)	Imp. ovos incubação (dz)	Evol. (%)	Importação Pintos de dia	Evol. (%)
1995	3.731,0	-	5.247,0	-	121.363		6.060.752	
1996	5.965,0	59,9	661,0	-87,4	170.008	40,0	3.680.780	-39,3
1997	5.089,7	-14,7	637,0	-3,6	-		4.191.441	13,9
1998	4.586,8	-9,9	790,0	24,0	126.200		7.556.900	80,3
1999	5.237,0	14,18	991,0	25,4	88.600	-29,8	2.412.844	-68,0
2000	4.521,0	13,7	2.736,0	176,1	222.000	150,6	10.800.510	347,6
2001	4.674,9	3,4	3.318,7	21,3	662.500	198,4	13.567.612	25,6
2002	3.012,2	-35,6	2.261,7	-31,9	977.060	47,5	14.919.050	10,0
2003	3.574,4	18,7	1.775,9	-21,5	212.513	-78,3	12.268.489	-17,8
2004	4.156,1	16,3	3.089,8	74,0	141.210	-33,6	11.960.220	-2,5
2005	4.565,3	9,9	9.908,0	220,7	419.566	197,1	6.845.400	-42,8
Média		4,8		39,7		61,5		30,7

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da DINAP, 2005a.

A participação de ingredientes, como milho e farelo de soja, foram de 80% no volume total da ração, sendo 40 % de milho branco, 20% de milho amarelo e os 20% restantes de farelo de soja, considerando que Moçambique não é auto-suficiente nessas produções, o que condiciona à importação dessas matérias-primas para a fabricação de ração.

Nesse período, o custo da ração chegava a corresponder até 70% do total dos custos de produção de frango em Moçambique, seguido pelo custo do pinto de um dia, que correspondia cerca de 25% (MIC, 2005; DINAP, 2005b).

Segundo CÂMARA & NAKAZATO (2001), a indústria avícola brasileira cresceu vinculada à expansão das culturas de milho e soja, importantes componentes da ração de aves que permitem a transformação da proteína vegetal em animal. Assim, as políticas agrícolas que afetam a produção e o abastecimento de grãos no Brasil, influenciaram fortemente o desempenho do setor avícola.

Em Moçambique, no período não se observou políticas agrícolas e de comercialização efetivas voltadas para a cultura de milho, assim como para o fomento da cultura da soja.

Na Tabela 13, estão apresentados os dados de produção nacional e de importação de rações para todos os animais, sendo que mais de 95 % dessa ração corresponde à ração de aves. Verifica-se que a produção nacional de ração foi aumentando anualmente, representando no período um crescimento de 43,3% e, a quantidade da ração importada foi diminuindo ao longo dos anos, exceto no ano de 2005 quando houve um aumento de mais de 1.000% em relação ao ano anterior. Quanto aos outros componentes (concentrados, farelo de soja e farinha de peixe), a importação se manteve, havendo variações na quantidade importada, ora para mais ora para menos, sendo estas oscilações, decorrentes das necessidades do mercado de cada ano.

Tabela 13. Dados anuais da produção, importação de rações, concentrados, bagaço de soja e farinha de peixe de 1995-2005 (ton)

Ano	Ração* nacional	Taxa cresc. %	Importações				
			Ração*	Taxa Cresc. %	Concen- trado	Farelo de Soja	Farinha de Peixe
1995	7.290,0	-	2.940,0		3.774	-	0,0
1996	23.053,1	216,2 3	3.750,0	27,55	875,0	1.350,0	1.351,0
1997	26.472,7	14,83	9.158,0	144,21	5.669,0	-	1.350,0
1998	23.515,5	-11,17	4.073,0	-55,53	3.895,0	-	0,0
1999	21.608,3	-8,11	2.709,0	-33,49	1.723,0	821,0	142,0
2000	24.936,9	15,40	3.888,0	43,52	3.549,0	2.404,0	906,0
2001	30.549,2	22,51	5.437,3	39,85	3.587,0	1.522,0	740,0
2002	33.247,5	8,83	1.161,0	-78,65	2.186,0	148,0	0,0
2003	40.782,0	22,66	148,2	-87,24	2.023,0	552,0	1.007,0
2004	118.746	191,1 7	121,7	-17,88	12.292,0	660,0	1.777,0
2005	72.154	-41,2	1.780,0	1.359,0	1.976,0	1.814,0	1.264,0
Média		43,3		134,2			

Fonte: elaborado pela autora, com dados da DINAP, 2005a.

* corresponde à quantidade de ração produzida e importada para todas as espécies.

De acordo com os dados da DINAP (2005a), a carne de frango foi a que mais contribuiu para o fornecimento de proteína animal na dieta da população. E isto pode ser observado na Tabela 14, em que a média de consumo per capita de

carne de frango, no período de 1997 a 2005, foi de 0,4 kg/hab/Ano²⁷, a mesma quantidade se observou na soma do consumo de todas as outras carnes (bovina, suína, caprina e ovina), o que leva a afirmar que 50% de carne consumida no país, nesse período, foi de frango.

Tabela 14. Consumo *per capita* de carne de frango e de outras carnes em Moçambique, 1997-2005 (kg/Hab/Ano)

Ano	Frango	Outras carnes	Total
1997	0,4	0,3	0,7
1998	0,3	0,4	0,7
1999	0,4	0,2	0,6
2000	0,4	0,4	0,8
2001	0,5	0,3	0,8
2002	0,3	0,4	0,7
2003	0,3	0,4	0,7
2004	0,4	0,6	1,0
2005	0,7	0,6	1,3
Média	0,4	0,4	0,8

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados DINAP (2005a) e INA (06).

Observa-se, na Tabela 14, que o somatório do consumo médio de todas as carnes, no período, esteve abaixo 1,0 kg/hab/ano, embora esses dados oficiais não reflitam as quantidades reais da produção e da importação de todas essas carnes, pois faltam os dados da produção e das importações informais. No entanto, essa quantidade não está muito longe do apresentado na realidade, uma vez que, segundo a DINAP (2005a), no ano de 1960, em que foi registrado o maior índice histórico da produção pecuária no país, o consumo *per capita* de diversas carnes domésticas foi estimado em 3 kg. Fato esse, também influenciado

²⁷ Aqui não foi incluído carne de galinha produzida no setor familiar, que é superior à carne de frango, produzida no setor comercial.

pela situação sócio-econômica, hidro-geográfica²⁸ do país e pelos hábitos alimentares da população moçambicana²⁹.

Essa fragilidade das estatísticas oficiais para estimar a produção nacional, a quantidade importada e a demanda de proteína *per capita*, prejudicam a identificação do real cenário da cadeia avícola e da capacidade de demanda no país pelos agentes do setor e pelo próprio governo, o que dificulta também a adoção de ações e políticas voltadas para o crescimento do setor.

No entanto, é bem verdade que a capacidade de produção nacional de carne de frango, no país, sempre esteve longe de satisfazer as necessidades reais da população, que tem apresentado uma taxa de crescimento superior à taxa de crescimento da capacidade produtiva.

Sendo que essa falta de capacidade produtiva para atender a demanda interna é acentuada nesse período, devido aos baixos níveis de investimento verificados em todos os segmentos da cadeia avícola.

As melhorias realizadas na tecnologia de produção, no aumento do plantel reprodutivo (para produção de ovos de incubação de pintos de um dia), em infra-estruturas de incubação, no abate e conservação, foram insuficientes para cobrir a demanda e reduzir as importações, fato este que foi visível em 2004, quando eclodiu a crise no setor.

A crise na indústria avícola de corte, nesse período, foi caracterizada pela dificuldade do produto nacional ser comercializado, devido à excessiva oferta de frangos congelados importados, que eram vendidos a preços mais baixos do que os frangos nacionais.

Essa situação teve, como condicionante, alguns fatores internos à indústria avícola de corte nacional (dependência externa de quase todos os insumos), a

²⁸ Moçambique tem uma grande superfície de costa que se estende de Norte a Sul do país e, aproximadamente, 2% da sua superfície territorial é composta por rios, o que faz com que o consumo de peixes seja significativo. Existem também outros animais que fazem parte da dieta dos moçambicanos, como por exemplo, os coelhos, os patos e animais silvestres, que não entram nas estatísticas como outras fontes de proteína animal.

²⁹ As populações têm hábito de consumo de verduras, como por exemplo, as folhas da mandioca, abóbora e couve, preparadas normalmente com leite de coco e/ou amendoim, sendo estes pratos típicos da região Sul do país.

situação macroeconômica do país e a situação fitossanitária mundial, vigente no período.

O início da crise foi desencadeado no momento em que ocorreu o embargo dos produtos de origem avícola, provenientes da vizinha África do Sul, devido à ocorrência do surto de Influenza Aviária naquele país.

Até então, a África do Sul era o principal país fornecedor de insumos (pintos de um dia e ovos de incubação) para a produção nacional. E devido ao embargo, os produtores e importadores nacionais foram obrigados a recorrer a outros mercados à procura de insumos.

Assim, as importações de pintos de um dia e de ovos de incubação, em 2004, passaram a ser efetuadas a partir da Europa e do Brasil, mercados mais distantes, agravando ainda mais o custo de produção; e como consequência, a competitividade do frango nacional, via preço, foi reduzida assim como a oferta do produto (os pequenos e médios produtores, na sua maioria, deixaram de produzir).

Com a escassez da oferta do produto nacional, o mercado nacional abasteceu-se com a importação de frango congelado, proveniente de outros mercados mais competitivos, como o Brasil³⁰.

Neste período, o governo autorizou o licenciamento de grandes empresas importadoras, e segundo os dados aduaneiros do país, os valores das importações de 2001 a 2004 que, até então, não ultrapassavam 1 milhão de dólares americanos, em 2005, no pico da crise, o valor das importações foi avaliado em mais de 5 milhões de dólares americanos, segundo a FAO (2007).

No mercado varejista, o preço do frango importado chegou a ser vendido, em média, 23% mais baixo que o frango nacional; essa situação levou a suspeitas de subfaturamento³¹ e *dumpin*, no processo das importações, pelos agentes do setor. O valor do frango importado era considerado impraticável, pois sobre o seu

³⁰ Assim como os importadores de matéria-prima para produção nacional de frangos tiveram que procurar outros mercados para seu fornecimento, os importadores também fizeram o mesmo. E o mercado brasileiro, no período, foi a grande descoberta e a mais rentável para os importadores que até então, não mantinham relações comerciais diretamente com o Brasil, só com/ou via África do Sul. Isto porque, segundo MIC (2005), os preços praticados na África do Sul, não constituíam ameaça à comercialização de frangos nacionais, no país, se os frangos importados fossem feitos a partir daquele país.

³¹ Segundo o MIC (2005) e a FAO (2007), houve forte evidência que tenha ocorrido subfaturamento nas importações ocorridas no período.

preço tinha a taxa aduaneira de 25% sobre o CIF (*Coast Insurance Freight*)³², que podia variar de US\$ 300 a 800 por tonelada, mais 17% do IVA (Imposto sobre Valor Agregado), sobre o valor total (MIC, 2005; FAO, 2007).

Observa-se, na Tabela 15, um grande dinamismo nas importações moçambicanas do frango inteiro do Brasil³³, a partir de 2003 até 2006, com média de 5.601 tonelada ano, a um custo médio de US\$ 908 por tonelada e o crescimento anual médio do período foi de 248,3%. Observa-se também, um elevado aumento das importações, em 2004 (ano de início da crise), em mais de 500% e uma redução em 11% no ano de 2006, causado por fatores que mais adiante serão abordados.

Tabela 15. Exportações brasileiras de frangos para Moçambique, de 2003/06

Ano	US\$/ton	Frango (ton)	Variação %
2003	743	662	-
2004	813	5.236	691
2005	1.015	8.716	65
2006	1.059	7.791	-11
Média	908	5.601	248

Fonte: ANUALPEC, 2008

Ocorreram importações indiretas do frango brasileiro, via Emirados Árabes Unidos, e esse produto apresentava data de validade de prateleira próxima ao vencimento (FAO, 2007b). E como o mercado moçambicano tem uma demanda agregada limitada, devido ao baixo nível de renda da maioria da população, é comum observar a demanda por produtos com preços mais acessíveis em detrimento à qualidade do produto, como o prazo de validade e a apresentação do produto.

O aumento das importações, no período, segundo o MIC (2005) e a FAO (2007b), não foi apenas resultado do aumento do número de empresas

³² CIF é o frete pago pelo destinatário ou importador da mercadoria. Enquanto que o FOB (*Free On Board*) é o frete pago pelo exportador ou remetente de uma mercadoria.

³³ As importações de frangos em pedaços para Moçambique, mesmo sendo do BRASIL, sempre, foram feitas a partir da África do Sul.

importadoras e das respectivas quantidades, como também, pela valorização cambial da moeda nacional, o Metical, frente ao Dólar americano, em 25%, e em relação ao Real brasileiro, em 14%, que favoreceram as importações.

Os pequenos produtores familiares (produção de fundo de quintal) foram os mais atingidos, por causa do baixo grau de profissionalização do seu processo produtivo e de competitividade de seu produto. A concorrência com os produtos importados estava provocando o abandono da atividade por parte destes produtores, o que significou a eliminação de uma fonte de renda essencial para esta parcela da população.

Além disso, a manutenção e o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva comprometiam-se seriamente. Assim, os agentes do setor demandaram a presença efetiva do Estado, como órgão regulador, com o objetivo de resolver a crise do setor.

Em suma, pode-se afirmar que as importações de insumos e do produto final foram características do período, acentuando a fragilidade da estrutura produtiva da cadeia avícola, principalmente, quanto a sua dependência externa a insumos (pintos de um dia, ovos férteis, rações e vacinas), que encareceram os custos de produção e tornaram os produtos nacionais menos competitivos que os importados. Esta dependência, fez com que a produção nacional estivesse sujeita não somente às oscilações da taxa de câmbio e do excedente de oferta do produto no país de origem, como também das barreiras técnicas e fitossanitárias vigentes no mercado internacional.

Ressalta-se que, nesse período, foi notória a ausência de organização na cadeia produtiva, decorrente da falta de fluxo de informação entre os agentes da cadeia, bem como a falta de coordenação efetiva do governo e das associações de classe, fatores que também contribuíram para o fraco crescimento e crise no setor.

4.1.5 Período de reativação e (re)estruturação da atividade (2006/07)

A venda abaixo do preço do frango importado, a entrada de quantidades não contabilizadas e planificadas em função do período de déficit e oferta do produto no mercado e subfaturamento nas importações, contribuíram

substancialmente para o agravamento da crise no setor avícola nos últimos anos do quarto período.

Em consequência disso, os principais agentes económicos da cadeia produtiva avícola de Moçambique reuniram-se com o governo de forma a sensibilizá-lo e expor os problemas vivenciados pelo setor e os impactos socioeconómicos que a situação estava a criar. Perante a situação, foram tomadas medidas por parte do Governo e por todos os agentes do setor de forma a proteger e relançar a atividade avícola no país.

E assim inicia-se o quinto período, a partir de 2006, com intervenção e implementação de novas medidas por parte do Estado e do setor privado, sendo que já é possível verificar as suas influências em toda a estrutura produtiva avícola de corte do país.

Estas estratégias públicas e privadas serão caracterizadas e analisadas à luz dos conceitos teóricos abordados no segundo capítulo, no estudo da cadeia produtiva de frango de corte, que se segue.

Destaca-se que, no período de 2006 a 2007, o país se preparava para abertura regional entre os países da S.A.D.C. (Southern African Development Community)³⁴, seguindo os moldes da União Europeia e em alguns aspectos do Mercosul, e seus acordos passaram a vigorar a partir de Janeiro de 2008.

A integração dos mercados regionais (zona de livre comércio) permitiu a remoção de tarifas aduaneiras em mais de 50% em todos os produtos, incluindo o frango congelado.

Esta abertura regional consolida a entrada de países da região que já possuem atividade avícola mais competitiva, como a África do Sul, que se constituía num exportador tradicional de frango e matéria-prima para Moçambique.

Embora tenha sido observada a preocupação dos agentes do setor, durante a pesquisa de campo, com a nova fase que se avizinhava, a análise das informações colhidas não foi levado em conta esse novo fator; que tenderá a

³⁴ SADC é a comunidade para o Desenvolvimento da África Austral, surgiu em 1992 e engloba 14 países do sul da África. Reúne uma população aproximada de 210 milhões de habitantes. Para maiores informações ver: www.sadc.in

intensificar a vulnerabilidade competitiva da indústria avícola moçambicana, em termos de capacidade produtiva, tecnológica, organizacional e de recursos.

4.2 CADEIA PRODUTIVA DE FRANGO DE CORTE DE MOÇAMBIQUE

A segunda parte do capítulo identifica as mudanças que estão ocorrendo com a implementação de novas medidas por parte do Estado e do setor privado na indústria avícola de corte do país. Medidas essas, que estão mudando a base técnica-produtiva e organizacional do setor, característica marcante do quinto período da trajetória histórica da indústria avícola de Moçambique, iniciada em 2006.

Quanto à estruturação desta segunda parte do capítulo quatro, ele se encontra dividido em cinco seções, descrito e analisado, com base nas informações de pesquisa de campo. Na primeira seção, foi descrita a configuração da cadeia produtiva avícola de corte do país; na segunda, a composição e caracterização dos segmentos da cadeia; as questões relacionadas com a estrutura de produção de frangos de corte é analisada na terceira seção; na quarta, é feita a análise dos sistemas de produção avícola adotados no país; na quinta e última são descritas as características técnico-produtivas e organizacionais das empresas do setor avícola de Moçambique.

4.2.1 Configuração da cadeia produtiva

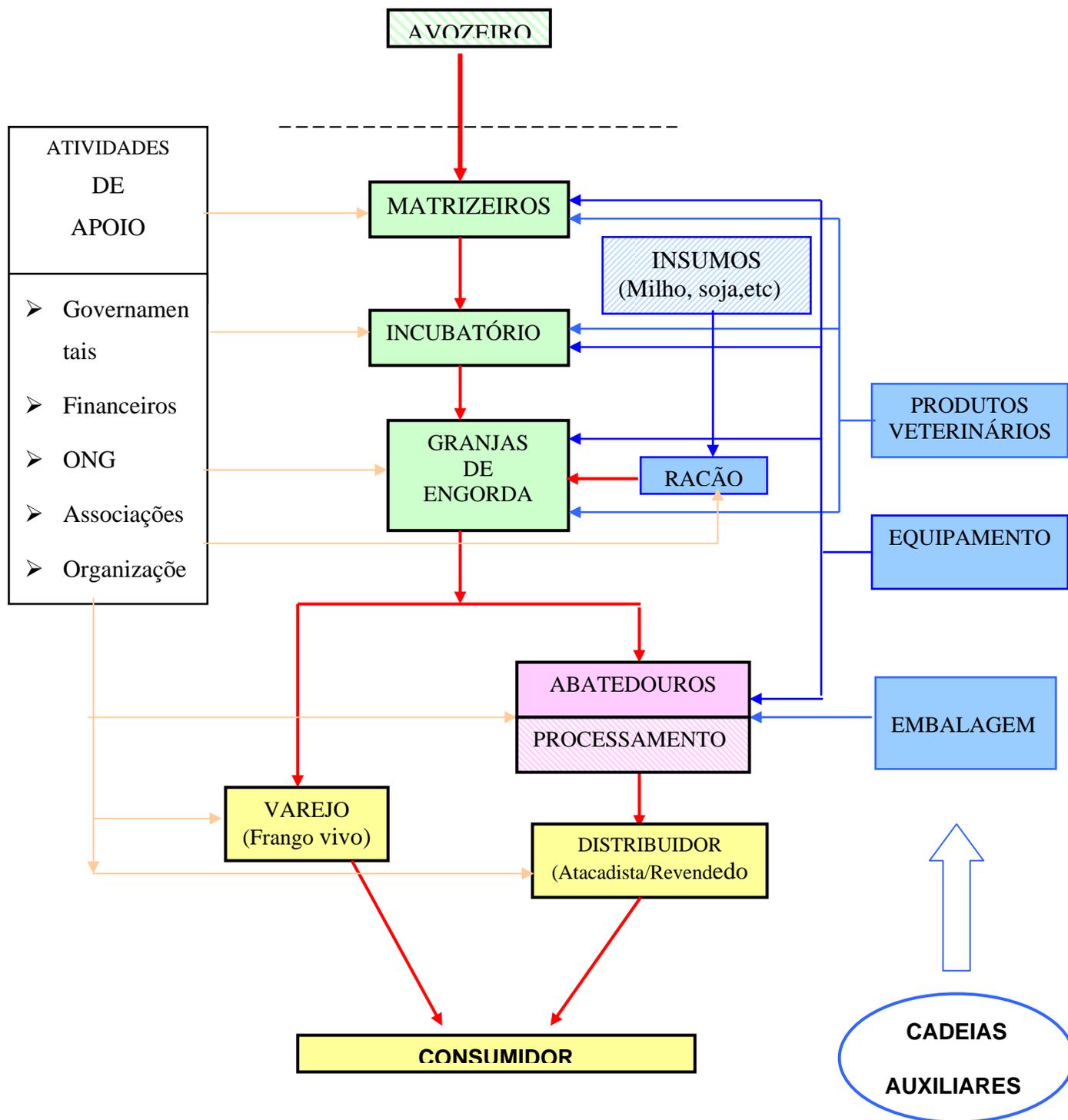
Para caracterizar os componentes da cadeia produtiva de frango de corte, as suas funções e relações, o estudo partiu da definição e configuração da cadeia completa e de Moçambique, como apresentado na Figura 4.

O primeiro segmento, avozeiro, é constituído de três etapas. A primeira compreende o processo tecnológico de reprodução das aves, que inicia nas granjas de seleção genética de reprodutoras primárias (linhas puras), produtoras de ovos férteis e aves de um dia, para a produção de bisavós, geralmente 15 bisavós por fêmea de linha pura de acasalamento. Na segunda, as granjas de bisavós (bisavozeiros) produzem ovos férteis para a produção de avós que, durante sua vida reprodutiva, irão produzir em torno de 40. Na terceira etapa, as granjas produtoras de avós (avoeiras) produzem ovos férteis e aves de um dia para a produção de matrizes. Cada avó irá produzir de 49 a 50 matrizes (LANA, 2000; SESTI, 2007).

Em Moçambique, a cadeia inicia-se a partir do segundo segmento, matrizeiro, com a importação de pintos de um dia (matriz) para cria e recria nos aviários de reprodução. O terceiro, incubatório, recebe os ovos férteis dos matrizeiros, para geração de pintos híbridos comerciais de um dia, que são distribuídos aos aviários ou às granjas de engorda, quarto segmento.

Após o término do período de engorda, os frangos podem chegar ao consumidor final por dois canais de distribuição. O primeiro é a venda do frango vivo ao mercado varejista, via que pode absorver de 50% a 60% dos frangos produzidos em Moçambique. O segundo canal é a distribuição da carne de frango congelada para os revendedores e atacadistas, após a fase de abate e refrigeração.

A cadeia produtiva avícola moçambicana está interligada a outras cadeias produtivas auxiliares que têm a função de fornecer rações, medicamentos e produtos veterinários, equipamentos e embalagens à cadeia principal. Há também as atividades de apoio realizadas pelo Governo (políticas setoriais e macroeconômicas), por Organizações não Governamentais (ONG's) e associações de classe, por organizações do sistema financeiro, e de P&D (pesquisa e desenvolvimento).



Fonte: adaptado pela autora, a partir de SILVA & BATALHA (2000), GORDIN & OLIVEIRA (2007) e TRICHES et al. (2004).

Figura 4 - Configuração da cadeia produtiva avícola de Corte "Completa" e de Moçambique

4.2.2 Composição e características dos segmentos da cadeia produtiva de corte

Neste item, apresenta-se a composição e a descrição das características das etapas, proposto por LUCE & KARTEN (1992) e descrito na metodologia: produção, abate e distribuição e consumo.

As cadeias de produção auxiliares de ração, produtos veterinários (vacinas, medicamentos e desinfetantes), equipamentos e embalagens são descritas no capítulo 5, no estudo da competitividade e coordenação de cadeia.

4.2.2.1 Etapa da Produção

Em Moçambique, o ciclo de produção é de, aproximadamente, oito meses. Dentro deste período, seis meses são necessários para a importação de pais e a geração de pintos de um dia para corte. O período no incubatório pode durar cerca de 22 dias, onde os ovos permanecem 18 dias em incubação, 3 dias na eclosão e um dia, no mínimo, em estoque. O período de engorda das aves destinadas ao corte é, no mínimo, de 35 dias.

Semelhante ao que ocorre em muitos países, o material genético em Moçambique, é importado, a partir do segmento matrizeiro, através dos países vizinhos, como Zimbábue e Zâmbia.

O alojamento de matrizes-pais está sob responsabilidade de duas empresas, uma na região Centro e outra na Sul do país. Juntas detêm um plantel de 100.000 matrizes de corte, com previsão de aumento de mais de 150% até 2009.

O fornecimento de matéria-prima para as incubadoras depende da produção interna de ovos de incubação, em 47%, e da importação de ovos que corresponde, aproximadamente, 53% de ovos incubados.

A procedência dos ovos importados são, na maioria, de Zimbábue (70 %), e o restante da Zâmbia e há registros de importações de ovos de incubação do Malawi, por produtores independentes da região Norte do país.

Neste momento, 70% das importações e distribuição dos ovos de incubação estão sob responsabilidade de uma empresa nacional, parceiras da

Empresa Irvine's Day Old Chicks Pvt Ltd., distribuidora oficial da raça *Cobb-Vantress* na África. Essa empresa está sediada em Zimbábue, onde se encontram os avozeiros. O restante, 30%, está a cargo de outra empresa parceira, representante da raça *Hubbard* na África (Hubbard Zimbábue), também sediada no Zimbábue.

A incubação é desenvolvida por sete empresas formais, das quais cinco operam na região Sul, com produção de aproximadamente 350 mil pintos/semana, e as demais estão localizadas na região Norte e Centro, com produções que variam de 40 mil a 135 mil pintos/semana, respectivamente.

Observam-se também, nesse segmento, investimentos para ampliação da capacidade instalada e a adequação das instalações às normas de biossegurança³⁵.

A produção interna de pintos de corte é responsável por cerca de 95% das necessidades do mercado nacional e os 5% restantes são importados, podendo este valor duplicar nos períodos de maior demanda, registrada nos meses de Outubro a Dezembro.

A região Sul é a que mais importa pintos de um dia. Esse processo de importação é praticado formalmente por duas empresas especializadas, com média de importação de 30 mil pintos/semanal. Ocorrem importações ocasionais de pintos de 1 dia realizadas por empresas de engorda, nos períodos de baixa oferta no mercado interno.

Na pesquisa de campo, os importadores identificaram que há uma tendência de redução gradual dos atuais níveis de importação, em decorrência dos investimentos que estão sendo realizados nos segmentos matrizeiros e incubatórios.

O segmento de granjas de engorda está localizado, principalmente, na região Sul e Centro, onde a atividade de criação de frango de corte é tradicional. Segundo os dados obtidos nas associações, nas incubadoras, nos aviários de reprodução e nos relatórios do MINAG e MIC (2007), o país produz, em média,

³⁵Segundo ANDEATTI FILHO & PATRÍCIO (2004), biossegurança é o termo adequado a ser utilizado na produção animal, enquanto que, biossegurança, refere-se mais à saúde humana.

1.500 mil unidades de frango por mês. Vale ressaltar que, considerando a especificidade da produção de Moçambique, esta quantidade varia de 25% a 35%, entre os meses de Agosto e Novembro, período que antecede a quadra festiva³⁶ e que há um aquecimento do mercado.

Em geral, segundo AZEVEDO et al. (2002), o desempenho das granjas de frango são relevantes para a eficiência de toda a cadeia produtiva, pois influencia as atividades dos segmentos a montante e a jusante.

A etapa de produção, em Moçambique, finda-se com a distribuição dos frangos para o mercado livre (feira) e para o segmento de abate.

4.2.2.2 Etapa do abate

No segmento industrial de abate de frango de corte, principalmente abatedouros de grande porte, a produção inicia-se com a etapa de “penduragem” das aves em correntes (“*nória*”) na cadeia de transporte, segue-se a sangria, a depenagem, o acabamento, a abertura do frango, a mesa de evisceração, a limpeza de miúdos, o resfriamento (*spill-chiller*) e a embalagem.

As duas primeiras atividades são manuais, assim como a embalagem do frango inteiro ou em pedaços; as atividades intermediárias podem ser manuais, semi-automáticas ou automatizadas, dependendo do nível de capital da empresa.

Segundo FRANÇA (2000), as inovações ocorridas na indústria do abate contribuíram para que o manuseio do produto fosse reduzido obtendo assim, ganhos de qualidade com o aumento da higiene.

Nacionalmente, a capacidade instalada de abate, a partir das informações dos abatedouros e dos relatórios do MINAG e MIC (2007) é cerca de 46.600 aves/dia, utilizando, aproximadamente, 59% desta capacidade (Tabela 16).

³⁶ Período próximo ao natal e final de ano.

Tabela 16. Capacidade instalada de abate de frangos nas unidades de produção e abatedouros formais, em Moçambique, 2007

ITENS	QUANTIDADE
Capacidade de abate de frangos (frangos/dia de 8h)	46.600
Dias de trabalho/mês	22
Capacidade total de abates de frangos (em mil frangos/mês)	1.025,2
Capacidade Ociosa (%)	41

Fonte: elaborado pelo autora, baseado em dados das unidades de produção e relatórios do MINAG e MIC (2007).

Quase todos os grandes abatedouros existentes pertencem às empresas avícolas, que apresentam diferentes graus de automação em suas atividades intermediárias de abate. No entanto, a maior parte de frangos abatidos no país ocorre nas granjas e nos abatedouros comunitários, cuja tecnologia de abate é toda manual, tendo, no máximo, uma depenadora automática.

O principal produto oriundo do abatedouro, em Moçambique, continua sendo o frango inteiro congelado ou resfriado, que é embalado manualmente para o consumo final. Observa-se um tímido processo de diversificação do produto final, com a introdução de frangos em pedaços, devido à demanda crescente desses pedidos pelos clientes dos abatedouros. No país ainda não existe o segmento processador.

4.2.2.3 Etapa da distribuição e consumo

A última etapa da cadeia produtiva é composta pelos segmentos de distribuição e consumo que, em Moçambique, apresentam várias peculiaridades em virtude da distribuição regional da atividade, da estrutura do mercado de consumo – hábito alimentar e renda.

A maior parte da produção dos abatedouros é destinada para estabelecimentos varejistas, como os postos de venda das grandes empresas, os supermercados, as lanchonetes, os açougues, as mercearias e, em menor quantidade, o frango vai para o atacadista e este é mais um responsável pela importação de frango.

É característico observar que o granjeiro também é vendedor, pois comercializa por conta própria a sua produção. Assim, no país, atuam vendedores, varejistas e atacadistas que desempenham importante papel na comercialização.

Além da falta de capacidade produtiva interna para o abastecimento do mercado nacional, a estrutura produtiva do segmento de engorda do frango influencia a variação da oferta do produto nacional ao longo do ano, nas épocas de baixa e de alta oferta, que ocorrem, respectivamente, no primeiro e no último trimestre de cada ano. Essa inconstância da oferta do frango, no país, condiciona à importação, com o objetivo de suprir a demanda, nos períodos de déficit de oferta do produto.

No país, existem sete grandes empresas formais importadoras de carne de frango congelado e que desempenham papel de atacadista do produto nacional. No entanto, para esses agentes, a maior preocupação na comercialização do frango nacional, entre outros fatores abordados adiante, é adquirir o produto nacional com regularidade e com o padrão mínimo exigido pelo consumidor final, principalmente, quanto ao peso.

Na sua maioria os consumidores em Moçambique têm certa preferência por frango inteiro, congelado, com peso entre 1.000g a 1.200g. Se estiver acima ou abaixo deste intervalo, o comerciante terá dificuldades em colocar o seu produto à venda.

O mercado consumidor no país está concentrado nos grandes centros urbanos e, por causa do reduzido padrão de renda da população em geral, apresenta-se reduzido. A concentração e má distribuição de renda são desfavoráveis para os produtores de frango, colocando-se como um limitador da demanda e da ampliação do mercado do frango industrial.

4.2.3 Segmento de engorda: caracterização e estrutura produtiva

É válido identificar e caracterizar a estrutura produtiva do segmento de engorda de frangos em Moçambique, por sua centralidade e importância na cadeia produtiva, como fora ressaltado no item 4.2.2.1. Isso permite compreender

as relações que o produtor estabelece a montante e a jusante com os diferentes segmentos da cadeia.

A criação de frango, em Moçambique, para a indústria avícola é realizada por três tipos de produtores que foram identificados, classificados e agrupados de acordo com a faixa de produção (Tabela 17). O agrupamento não considerou a heterogeneidade de sistemas e tecnologias de produção empregados pelos diferentes tipos de produtores.

Tabela 17. Estrutura de produção de frango de corte em Moçambique, 2007.

Grupo de Produtor	Faixa de Produção/ciclo	% de Criadores	Participação na produção nacional (%)
1º	Até 5.000	70	50
2º	De 5.001 a 50.000	20	10
3º	Acima de 50.000	10	40
Total	-	100	100

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados das associações, relatórios do MIC (2007), MINAG (2007).

O 1º grupo é formado pelos produtores com faixa de produção até 5.000 frangos por ciclo, que são caracterizados como pequenos produtores. Na sua maioria, criam frangos de forma sazonal, sempre próximo à quadra festiva. Pode ser considerado o grupo informal da cadeia produtiva avícola do país. Em termos percentuais, representa 70% do total de produtores avícolas e estima-se que participa com 50% do total da produção no país.

Conjuntamente, vale destacar que essa atividade apresenta importância social ao gerar emprego e renda para essas famílias produtoras; por esses fatores, esse grupo tem sido objeto de atenção por parte do governo.

Esses produtores criam as aves usando uma tecnologia simples de produção, utilizam mão-de-obra familiar e estão localizados ao redor dos grandes centros urbanos e, portanto, ao redor dos consumidores.

Na sua grande maioria, praticam a atividade no fundo do quintal, em galpões com áreas de 100 a 500 m², construídos sem obedecer qualquer recomendação técnica específica, como por exemplo, inclinação e orientação dos

pavilhões. O material utilizado pode ser cimento ou material pré-fabricado, é coberto de palha ou chapa de zinco³⁷. O chão é batido, para depois, ser coberto com cama de frango, geralmente, de serradura de madeira ou palha de arroz. Os únicos equipamentos utilizados são os comedouros e bebedouros, normalmente de tipos tubular e de pressão, respectivamente. O aquecimento é feito utilizando lenha ou carvão nos primeiros quinze dias de vida das aves, e as cortinas são de sacos de ração ou de plástico.

O desempenho produtivo é baixo, o que pode ser verificado pela conversão alimentar entre 2,2 a 2,5 kg, pela viabilidade em torno de 90%, pelo peso vivo ao abate de 1,2 a 1,5 kg e pela saída tardia, em torno de 40 dias. Nesse tipo de produção, é característico observar condições baixas de qualidade do produto e de controle sanitário além, de irregularidade na quantidade produzida, exigidos e necessários para o mercado.

Segundo LANA (2000), 95% dos motivos de insucesso na atividade avícola são de responsabilidade do próprio avicultor, principalmente por não estar tecnicamente capacitado, não ter planejamento (controle da produção) e adotar essa atividade como secundária (“avicultores de fim de semana”), entre outros.

Estes produtores criam e comercializam aves vivas e abatidas no local de venda, que pode ser no varejo, na feira livre ou na porteira do próprio criador, sem qualquer controle sanitário e/ou fiscal.

O 2º grupo é representado pelos produtores médios, que alojam de 5.001 até 50.000 frangos por ciclo de produção e têm uma produção contínua ao longo do ano; apresentam características técnico-produtivas e comerciais intermediárias entre a produção familiar do 1º grupo e a industrial do 3º grupo. Preocupam-se com questões de manejo, sanitárias e de qualidade. São responsáveis por 20% do total de produtores do país e 10% do total da produção.

O 3º e último grupo é constituído por diferentes tipos de empresas avícolas que representam 10% do total de produtores e 40% da produção total do

³⁷ Para LANA (2000), a chapa de zinco ou ferro galvanizado é o pior material de cobertura, porém não quebra, é durável e mais barato. Quando é novo, é praticamente tão efetivo na redução da carga térmica de radiação quanto chapa de alumínio, no entanto, perde rapidamente a sua efetividade com o uso e sob processo corrosivos.

país. Isso demonstra relativa concentração em um número reduzido de produtores ou de empresas (anexo 2).

Este grupo, em função da sua estrutura produtiva, pode se subdividir em: empresas que se dedicam à engorda e ao abate de frangos; e empresas que detêm todo o processo produtivo, desde a produção de ovos férteis até o abate.

O seguimento que atua no setor de abate estabelece relações comerciais com produtores pequenos e médios de duas formas. A primeira forma, a mais utilizada pelos médios produtores, é a demanda de prestação de serviço de abate. As grandes empresas, ao prestar esse serviço de abate, cobram uma taxa. Neste tipo de arranjo, a embalagem do produto final tem a marca do proprietário do produto. Já a segunda forma envolve os pequenos produtores e é semelhante à anterior, exceto pelo fato da marca do produto final ser da empresa abatedora e desta ser responsável pelo encaminhamento do produto para o mercado, via atacadista. No entanto, o frango continua sendo do produtor que, pelo seu pequeno porte, utiliza-se da marca e da via de comercialização da empresa. Essa transação se dá pelo pagamento de uma taxa de abate e comercialização.

Esse arranjo comercial, pequeno produtor e empresa, que garante mercado a esse produtor, foi recentemente formado, com apoio direto das instituições governamentais e das associações de classe.

4.2.4. Sistema de produção avícola

No país, ocorrem os três sistemas de produção identificados na literatura, que podem ser do tipo cooperado, independente e integrado ou em parceria. O sistema de criação de frango cooperado, menos freqüente, é praticado em cooperativas que fornecem insumos (pintos e ração), assistência técnica e às vezes, também cedem instalações para a criação das aves.

Já o sistema de criação independente é o regime característico da produção avícola moçambicana, mas, devido ao elevado padrão de eficiência e concorrência a que o setor está exposto internamente ou externamente, verifica-se que a curto e médio prazo, essa prática, realizada por pequenos e médios criadores, terá uma redução mais acentuada.

Esse sistema de criação, em que o produtor produz e vende seus produtos no mercado livre, torna o produtor de frango o elo mais fraco da cadeia em Moçambique. Isso se deve ao fato de ser constituído, principalmente, por produtores do 1º e 2º grupo, correspondendo a 90% dos avicultores nacionais (Tabela 17). Eles são os mais vulneráveis à oscilação dos custos de produção e do preço da carne de frango por terem menor poder de negociação. Além disso, eles têm maior dificuldade em obter, no mercado financeiro, concessão de créditos para investimento ou custeio.

O 3º grupo de produtores, nesse sistema de produção independente, é responsável por promover a verticalização. Parte desse grupo realiza uma verticalização para frente, integrando a atividade de abate; e a outra parte realiza nos dois sentidos, para frente e para trás³⁸, integrando a atividade desde a produção de ovos férteis até o abate, além de possuírem fábrica de ração. A verticalização das atividades permite fluxo contínuo a empresas, garantindo fornecimento estável das matérias-primas para a produção e do produto final no mercado.

Para acompanhar o contínuo aperfeiçoamento da atividade e observar o processo de reestruturação no setor, em que a eficiência é relevante para a competitividade, os criadores do 1º e 2º grupo, incentivados por créditos disponibilizados por ONG's e pelo Governo, estão sendo estimulados a optar pelo sistema de integração.

O sistema de integração é o regime pelo qual a empresa integradora trabalha em parceria com pequenos e médios avicultores, sem a participação de intermediários. Segundo SOUZA (1999), normalmente esse sistema pressupõe como característica básica um único comando operacional, coordenando as operações de criação de matrizes e de incubação de ovos, a produção de ração para aves, o abate e distribuição, bem como a função de engorda do frango.

Em Moçambique, a implementação desse sistema de produção, pelos incentivos das ONG's e do governo, está em fase inicial, estimulando

³⁸ Integração para trás (upstream), corresponde à entrada em estágios anteriores ao processo de produção. Integração para frente (downstream) é a incorporação de estágios posteriores ao seu processo de produção.

principalmente, parceiras entre empresas de médio porte, associações e ONG's produtoras com pequenos produtores. Observa-se também uma tendência de integração entre empresas de grande porte e avicultores do primeiro grupo, porém, esse movimento é resultado da estratégia das empresas com o intuito de aumentar sua capacidade produtiva.

A implementação do processo de integração de forma geral, em Moçambique, não está considerando alguns fatores essenciais para se obter maior eficiência nas atividades envolvidas e, portanto, um melhor desempenho desse sistema. Esses fatores relevantes são considerados em experiências de integração bem sucedidas em outros países, por exemplo, no Brasil³⁹. Vale considerar que são países distintos, com estruturas técnico-produtivas, escala de produção, mercado consumidor e rendas diferentes.

Os fatores essenciais são: a distância das propriedades dos integrados com a empresa integradora; a tecnologia de produção dos integrados em relação à empresa integradora ou entre os integrados da mesma integradora; o número de integrados por integrador ou empresa integradora; a elaboração de contratos de produção; a capacidade instalada do integrado; e a definição de índices produtivos.

Segundo estudos realizados no Brasil, por FAVERET FILHO & PAUL (1998), os custos logísticos e de gerenciamento de um grande número de integrados - levar ração, coletar animais, prestar assistência técnica e supervisionar os contratos - pode crescer excessivamente, prejudicando a pequena margem de lucro do negócio. Assim, FRANÇA (2000) sugeriu que, para reduzir o custo de logística e gerenciamento, a integração deveria ocorrer com um

³⁹ No Brasil, neste sistema de produção, os produtores recebem da Empresa integradora que são agroindustriais, o material base, ou seja, pintinhos de um dia, ração, medicamentos, vacinas desinfetantes, serviços de assistência técnica e transporte. Por sua vez, os produtores (integrados) participam com instalações, equipamentos, aquecimento, forração de galpão e seu trabalho. No final do ciclo, o lote é retirado para o abatedouro e o produtor é remunerado pelo número de frangos entregues que varia conforme os índices zootécnicos obtidos. O sistema é regido por um contrato de integração que é feito entre as partes interessadas, contendo os direitos e deveres recíprocos com a finalidade de assegurar o fornecimento de frango com as especificações requeridas para o abate, tendo por cláusula um preço combinado e garantia de renda ao produtor (FRANÇA & FERNANDES FILHO, 2003).

número menor de produtores, de preferência, localizados em região circunvizinha da empresa abatedora e com a mesma base técnica de produção⁴⁰.

Os contratos⁴¹, nesse sistema de produção, ajudam a disciplinar o relacionamento entre os agentes, nos quais existem cláusulas em que se estabelecem as margens de lucro entre os mesmos, minimizando conflitos entre as partes. Definem-se, também, a tecnologia de produção, os índices produtivos a serem alcançados e a qualidade do produto.

Em geral, segundo ZILLI (2003), a formalização dos contratos, por parte dos avicultores, objetiva diminuir os riscos envolvidos nas suas atividades e com isso, proteger seu patrimônio, o tempo gasto na realização das atividades e garantir renda. As empresas integradoras por sua vez, esperam, com os contratos, assegurar o fornecimento de frango, com as especificações requeridas para o abate de forma estável e regular.

Outro fator essencial é a capacidade instalada do integrado que, segundo FRANÇA (2000), deve ter um tamanho mínimo de galpão, que pode proporcionar maior rentabilidade. No Brasil, segundo RICHETTI & SANTOS (2000), algumas empresas integradoras exigem um tamanho mínimo de galpão de 1.200m², que possa alojar entre 12.000 a 14.000 frangos.

Os índices produtivos são relevantes para definir a remuneração do produtor de frango no sistema. Em Moçambique, verificou-se que ainda não se considera a conversão alimentar e/ou Índice de Eficiência da Produção (IEP)⁴², pelas empresas integradoras ou integrador.

⁴⁰ Diferenças tecnológicas e de escala entre os produtores de mesma integradora exigem contratos distintos e, conseqüentemente, custos administrativos e gerenciais mais elevados (FRANÇA, 2000).

⁴¹ Os contratos podem ser classificados em escritos (formais), com um conjunto de regras e normas previamente estabelecidas ou verbais (informais), representada em forma de cadastro.

⁴² Índice de Eficiência da Produção (IEP) para os modelos de produção, conforme fórmula abaixo:

$$IEP = \frac{(\text{Peso Médio} \times \text{Viabilidade}) \times 100}{\text{Conversão alimentar} \times \text{Idade de Abate}}$$

Os contratos firmados⁴³ com o uso de conversão alimentar, para a remuneração do produtor, fornecem incentivos para a melhoria das práticas de produção. Segundo NOGUEIRA (2003, p. 46),

[...] nesse arranjo, além da tarifa fixa, era pago um bônus pela conversão alimentar, baseado em unidades de peso de ração sobre o peso das aves. Os incentivos ao relaxamento do produtor eram reduzidos pela vinculação da renda ao desempenho, ainda que o produtor estivesse sujeito ao risco de produção e às restrições de capital.

Já o IEP expressa a qualidade do pinto, da ração e de todas as ações tomadas durante a criação do lote, o que torna esse índice completo, na avicultura de corte, para a remuneração do produtor. Segundo MENDES (1989), a disposição dos índices na fórmula sugere que os fatores que estão no numerador (viabilidade e peso médio da ave pronta para o abate) devem ser aumentados e os que estão no denominador (idade de abate e conversão alimentar) devem ser diminuídos.

A utilização desses indicadores estimula e contribui para o aumento da eficiência do sistema de produção e das margens de lucro, na medida em que leva o produtor a acompanhar as evoluções tecnológicas do setor, principalmente quanto ao manejo, desencorajando o relaxamento e permitindo bonificar os melhores produtores dos demais, com base na *performance* de cada produtor (NOGUEIRA, 2003). Segundo AZEVEDO et. al. (2002), no Brasil, quando se apresentam casos de baixos rendimentos dos índices zootécnicos por parte dos integrados, as integradoras optam por terminar a parceria e se esses índices

⁴³ Segundo NOGUEIRA (2003), na história da indústria avícola norte-americana, a partir da segunda guerra mundial, adotou seis tipos de contratos que foram: a) Contabilidade aberta (normalmente entre empresa de ração e produtor); b) Preço garantido (nesse sistema favorecia o relaxamento dos produtores e como resultados aves de baixa qualidade); c) Tarifa básica (mais utilizados nos anos 50 e 60); d) Compartilhamento (com finalidade de deter o relaxamento); e) Conversão alimentar (com finalidade de fornecer incentivos para a melhoria de práticas de produção) e; f) Combinação, são contratos que incluem uma tarifa fixa ao produtor ajustadas por alguns bônus de incentivos.

produtivos forem bons (baixa taxa de mortalidade e alto índice de conversão), os integrados recebem bônus ou descontos de incentivos.

4.2.5 Características das empresas do setor avícola de Moçambique

No segmento de engorda, o 3º grupo de produtores é formado por um número reduzido de empresas, com características distintas técnico-produtivas e organizacionais. Para sua caracterização, o estudo analisou três empresas que representam diferentes organizações e estruturas existentes no setor. Uma delas localiza-se na região Central e as outras duas na região Sul do país. Apesar das empresas permitirem a realização das entrevistas, a divulgação dos nomes foi condicionada, assim, as empresas não serão tratadas nominalmente, para manter o sigilo, sendo então, denominadas por **A**, **B** e **C**.

A empresa **A** é uma empresa familiar, de capital nacional privado, com patrimônio avaliado em mais de US\$ 10 milhões, e iniciou suas atividades há mais de 14 anos⁴⁴. Sua produção representa 12% da nacional, com um crescimento de 10% anual. Possui 800 funcionários, dos quais 200 são temporários. Ocupa área de 2.000 hectares, compreendendo o setor técnico-administrativo, as granjas matrizeiras e de engorda, o abatedouro e a fábrica de ração, o que demonstra estrutura verticalizada para frente e para trás.

A empresa **B** atua no mercado há mais de 17 anos, é uma empresa nacional cooperativa, com patrimônio avaliado em mais de US\$ 25 milhões, possui aproximadamente 5.500 cooperados e emprega 800 trabalhadores. Participa na produção nacional em 18%, com um crescimento anual de 20%. Possui processo produtivo verticalizado para frente e para trás e possui inclusive fábrica de ração. Da sua estrutura produtiva, 90% foram adquiridas da Empresa Avícola E.E., no processo de privatização.

Essa empresa possui várias unidades produtivas espalhadas na mesma região, tendo gestão produtiva independente, mas subordinadas à gestão administrativa central.

A empresa **C**, construída e criada há 3 anos, é uma empresa de capital majoritariamente estrangeiro, com um patrimônio de US\$ 5 milhões. Emprega 120 funcionários, dos quais 50% são temporários. O seu processo produtivo é

⁴⁴ Essa empresa, em 1977, foi estatizada e incorporada à empresa Avícola E.E. Em 1996, foi oficialmente reintegrada a posse ao antigo proprietário.

verticalizado para frente, participando na produção nacional em 3%, com um crescimento anual de aproximadamente 4%.

Anualmente, as três empresas faturam, em média, US\$ 4 milhões, com um nível de endividamento de até 30% desse faturamento. É importante destacar que esse valor é exclusivamente das atividades vinculadas à avicultura de corte, visto que as empresas **A** e **B** também apresentam atividades em outros setores da agropecuária.

Considerando as características produtivas do setor avícola moçambicano, essas empresas podem ser consideradas empresas líderes do setor.

Nos itens a seguir, serão apresentadas, a partir de dados obtidos nas entrevistas, as características técnico-produtivas, econômicas e organizacionais das empresas do segmento de engorda.

4.2.5.1 Aspectos técnico-produtivos e econômicos das empresas

4.2.5.1.1 Aspectos técnicos

As empresas avícolas analisadas apresentam diferentes sistemas de produção, adotados de acordo com as suas estratégias empresariais. A empresa **A** pratica o sistema de produção própria, no qual ela é proprietária de todas as instalações e equipamentos, além de realizar a contratação dos funcionários responsáveis pelo cuidado e manejo dos frangos. No sistema de produção cooperado, na empresa **B**, as instalações são cedidas as suas unidades de produção, além de prestar assistência técnica, produzir e fornecer os pintinhos e as rações, que são repassados aos cooperados pelo custo de produção. A empresa **C**, por sua vez, tem produção própria e de parceria que, correspondem a 85% e 15% do total da produção, respectivamente.

Em termos tecnológicos, observa-se certa heterogeneidade na tecnologia produtiva das granjas de engorda entre as empresas. As empresas **A** e **B** compartilham a mesma tecnologia de produção, básica, com uso de equipamentos como bebedouros pendulares e/ou tipo pressão e comedouros do tipo lineares e tubulares, para pintinhos e animais adultos. O uso deste tipo de equipamento

necessita de elevada mão-de-obra e permite a ocorrência de desperdício de ração.

O aquecimento dos pintos, nas empresas **A** e **B**, é feito através de aquecedores a lenha e/ou de fornalha⁴⁵, nas primeiras duas semanas de vida dos animais. Ambas utilizam cortinas de plástico preto e não utilizam nenhum equipamento para refrigeração dos galpões. Para a cobertura dos galpões, as empresas utilizam chapas de zinco e, a empresa **A**, com o objetivo de melhorar as condições ambientais, pinta as chapas com tinta reflexiva⁴⁶.

Em relação aos materiais de construção dos galpões, a empresa **A** utiliza estruturas de madeira e **B**, estrutura metálica. Ambas possuem muretas laterais feitas de alvenaria, oitões⁴⁷ são abertos ou fechados e os pisos são feitos de cimento. A dimensão dos galpões é de 10 e/ou 11 m de largura por 80 m de comprimento, com presença de larternins⁴⁸, em ambas as empresas.

A tecnologia da empresa **C** se diferencia das demais por ser automatizada, com comedouros automáticos tipo helicoidal com prato, bebedouros *nipple*, e com aquecedores a gás, de operação manual.

Para FRANÇA (2000), a utilização de comedouros e bebedouros automáticos tem apresentando, no Brasil, maior eficiência em termos de limpeza, melhoria no ganho de peso e redução da mortalidade das aves, além de reduzirem a freqüência de pessoas no interior dos galpões.

⁴⁵ Para FRANÇA (2000) esse tipo de equipamentos dificulta o controle da temperatura, possibilita a intoxicação dos pintinhos pelo monóxido de carbono desprendido na combustão e pode constituir um risco a ocorrência de incêndio nos galpões.

⁴⁶ TINÓCO (2004, p.63) “[...] a pintura reflexiva pode reduzir o ganho de calor por radiação advindo das telhas metálicas [...] podem ser eficientes em melhorar as condições ambientais no verão [...] a recomendação prática para uma construção de telhas metálicas é simplesmente pintar a superfície de branco, e a adição de pintura reflexiva pode, raramente, ser economicamente justificada para estruturas bem ventiladas”.

⁴⁷ Os oitões são as extremidades dos galpões avícolas voltadas para leste e oeste, normalmente são fechados com paredes de alvenaria de tijolos. Mas, segundo LANA (2000, p 142) “[...] quando as condições microclimáticas de verão apresentam ventos dominantes no sentido leste-oeste, pode-se telar estas extremidades e provê-las de cortinas e beiral, para aproveitamento desses ventos”.

⁴⁸ É uma abertura na parte superior do telhado, tendo 10% da largura do galpão e ocupa todo o comprimento do galpão. É imprescindível em galpões com larguras iguais ou superiores a 8 metros e sua utilização está relacionada à liberação do ar quente (contendo amônia e gás carbônico) de dentro do galpão pela parte superior do telhado (LANA, 2000).

Todos os galpões da empresa **C** têm o mesmo tamanho, 12,5 m de largura por 70 m de comprimento⁴⁹, são de estrutura metálica, com cobertura de alumínio e isolante térmico.

Usam ventiladores sobre as aves (ventilação positiva) para refrigeração dos galpões que possuem cortinas de lona, em ráfia revestida com fibra de polietileno, que são implantadas no sistema de roda dentada acionadas manualmente. Para FRANÇA (2000), em ambientes de alta temperatura, as cortinas abertas (abaixadas) permitem o resfriamento do galpão em sistemas com ventilação positiva e as cortinas fechadas (levantadas) permitem uma melhor movimentação de ar, também resfriando os galpões nos sistemas de ventilação negativa⁵⁰.

O alojamento das aves, no geral, depende do nível tecnológico de produção, influenciando a densidade de aves por m². As empresas **A** e **B** utilizam, como referência, a densidade de 10 frangos por m² e a empresa **C**, de 11,5 frangos por m² durante todo o ano. Essa diferença significa que as empresas **A** e **B**, por m², produzem 15,0kg de carne de frango, enquanto a empresa **C** 17,3 kg/m², considerando que o peso vivo, médio ao abate é de 1,50 kg.

No Brasil, segundo FRANÇA (2000), os criadores também utilizam densidade de 10 aves/m², no entanto, no inverno podem optar por densidades de 18 a 20 aves/m². Ressalta-se que os frangos são abatidos com o mínimo de 2 kg de peso vivo, o que significa que criam no mínimo 20 kg/aves/m² no verão e, no inverno, podem chegar a 36 a 40 kg/aves/m².

Para Luchesi (1998) *apud* FRANÇA (2000), há um considerável crescimento do lucro ao elevar a densidade da criação de 10 aves/m² para 20 aves/m², proporcionando um aumento nos ganhos de até 58,9% no período de

⁴⁹ Segundo TINÓCO (2004), existe uma tendência mundial de se fazer galpões com 12,0 m de largura por 100,0 m a 140,0 m de comprimento, com objetivo de otimização de equipamentos, mão-de-obra, entre outros. Segundo FRANÇA (2000), no Brasil, atualmente o tamanho mais recomendado é de um galpão com 12,8m de largura por 125m de comprimento, com a capacidade de abrigar 24.000 aves.

⁵⁰ Sistema de ventilação de pressão negativa é quando se usa exaustores ou extratores para succionar o ar externo para o interior dos galpões. Neste sistema pode-se controlar melhor as condições ambientais internas dos galpões, com zonas mais uniformes de temperatura. Um sistema mais comum em galpões que dispõem de ambientes parcial ou totalmente controlados (FRANÇA, 2000; TINÓCO, 2004).

inverno, e de até 66,7%, no período de verão, quando se opta por tecnologias de criação de alta densidade⁵¹.

4.2.5.1.2 Aspectos produtivos

Em termos de linhagens genéticas de produção, até o presente, todas as empresas utilizavam a raça Cobb⁵², estando a empresa **A** preparando-se para iniciar a exploração da raça Hubbard. Segundo SANTINI (2004), a Linhagem Cobb caracteriza-se pelo rápido crescimento, melhor conversão alimentar e rápida adaptação às mudanças climáticas.

Em termos de desempenho, MENDES (1989) recomenda que se deve avaliar os resultados de desempenho de uma empresa avícola, dispondo do padrão de referência da linhagem de produção adotada pela empresa. No entanto, ressalta que é necessário, primeiramente, adaptar esse padrão para as condições de criação da região e do produtor, pois, segundo o autor, as empresas produtoras de material genético determinam o padrão a partir dos resultados médios dos 50% ou 25% das melhores aves dos lotes produzidos, em condições ideais de manejo e sanidade ou com base em testes de desempenho, condições que podem não ser encontradas nos locais de produção.

A Tabela 18 apresenta os índices zootécnicos médios das empresas avícolas de Moçambique, em 2007. Observou-se que a empresa **C** foi a que apresentou o melhor desempenho na produção de frangos, considerando, principalmente, a viabilidade, a conversão alimentar e o peso médio vivo. Este resultado vai de encontro com o estudo efetuado por CANEVER et al. (1998), que apresentaram três modelos tecnológicos de produção: manual, automático e climatizado; e destaca o maior desempenho no sistema de produção automático, seguido pelo climatizado. A empresa **C** também apresentou melhor eficiência da produção, 12% e 30% a mais que as empresas **A** e **B**, respectivamente.

⁵¹ Entende-se como criação de alta densidade a colocação de mais de 30 kg de aves/m² para galpão semi-climatizado e 40 Kg de aves/m² para galpões climatizados (FRANÇA, 2000; TINÓCO, 2004).

⁵² Em Moçambique, a raça Cobb cobre 80 % do mercado, seguida por Hubbard com 15% e, por último, pela Ross, em 5%, proveniente da importação direta de pintos.

Tabela 18. Índices zootécnicos médios das empresas avícolas de Moçambique, em 2007.

Item	Empresas		
	A	B	C
Capacidade de alojamento (mil aves)	n.d	1.000	140*
Capacidade de alojamento em utilização (%)	n.d	51	100
Produção mensal de frangos (mil aves)	180	250	80
Vazio sanitário (dias)	20	20	20
Nº de dias/lote	60	60	55
Número de lotes produzidos por ano	6	6	6,6
Peso médio vivo ao abate (kg)	1,5	1,4	1,6
Conversão alimentar (kg/kg)	1,7	1,7	1,8
Idade de abate (nº de dias)	36	36	35
Viabilidade	95,5	94,5	97
IEP	234	216	246

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa de campo.

n.d dados não disponibilizados.

* Capacidade própria, não inclui a dos integrados.

Ainda se observa, na Tabela 18, que as empresas **A** e **B**, por apresentarem tecnologia de produção semelhante, possuem coeficientes produtivos idênticos, como a idade de abate, o número de lotes produzidos por ano e a conversão alimentar. Apresentam uma alta percentagem de mortalidade comparativamente à empresa **C**. Segundo os entrevistados, isso ocorre principalmente no período de verão, o que pode estar relacionado com o tipo de galpões e tecnologia utilizados na criação de frangos nessas empresas.

Considerando todas as variáveis da Tabela 18, a empresa **B** é a que apresentou baixo desempenho de produção de frangos e utiliza 51% de sua capacidade produtiva.

4.2.5.1.3 Aspectos econômicos

Segundo MENDES (1989), a melhor forma de avaliar o desempenho produtivo em avicultura seria a utilização de um índice que conseguisse ordenar parâmetros de avaliação técnica e econômica, que possibilitassem identificar o melhor lote e com maior rentabilidade. No entanto, na prática, segundo o autor, essa possibilidade não existe, devido à variabilidade da relação dos preços dos insumos avícolas e do produto final. Assim, fica a critério de cada empresa correlacionar a avaliação do desempenho técnico com o desempenho econômico dos lotes de produção.

No entanto, pode-se usar a conversão alimentar como parâmetro mais importante na avaliação do desempenho econômico, por representar maior correlação com os resultados econômicos de uma empresa. Isto porque, sabe-se que a ração é o item de maior representatividade no custo de produção no geral e, o desempenho econômico depende da eficiência de transformar ração em carne (MENDES, 1989).

Na Tabela 19, estão representadas as porcentagens dos principais custos de produção de frango nas empresas pesquisadas. Observa-se que o custo de ração é o principal, em todas as empresas, seguido do custo de pintos para as empresas **A** e **B** e, para a empresa **C**, é o somatório de outros custos, que representam os custos de desinfecção, vacinas e medicamentos, cama de frango, mão-de-obra, depreciação, energia elétrica, encargos sociais, manutenção e reparo e gastos gerais.

Tabela 19. Porcentagem dos fatores que constituem o custo de produção do frango de cada empresa em 2007

Itens de custo	A	B	C
a) Pintos de um dia	22	20	21
b) Ração	55	60	57
c) Outros custos	23	20	22
d) Custo operacional total de produção	100	100	100

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

A empresa **A** é a que apresenta menor custo de ração, seguida da empresa **C** que, no entanto, apresenta maior percentagem do custo de pinto e dos outros custos somados.

4.2.5.2 Mercado dos produtos, desenvolvimento tecnológico e gestão

Em termos geográficos, o mercado destas empresas localiza-se na região Centro e Sul do país, sendo a atuação de cada empresa mais concentrada ao nível local, exceto a empresa **A**, que somente 10% da sua produção é destinada ao mercado local e o restante ao mercado regional.

As empresas **A** e **C** vendem somente frangos abatidos resfriado e/ou congelados inteiros. Já a empresa **B** vende também frangos vivos, de 40 a 60% da sua produção, por causa da sua política interna de abate e da época do ano.

A perecibilidade do produto faz com que as empresas possuam pontos de venda e/ou centros de distribuição e revenda. Sua estrutura possui unidades de vendas distribuídas em diversos pontos do seu mercado, com câmaras frias e equipe de vendedores.

As características do produto comercializado são similares entre as empresas pesquisadas e o único investimento realizado no produto das empresas é em embalagem. Em termos de preço, as empresas **B** e **C** praticam preços similares, o que se justifica pelo fato de ambas compartilharem o mesmo mercado. Já o preço da empresa **A** é menor em 20% das demais, justificado por atuar em mercado diferente e, também, por possuir custos de produção menor. A empresa **A** fixa o preço dos produtos em função dos custos de produção acrescidos de uma margem de lucro que possa cobrir esses custos e, do fato do *market share* da empresa ser de 90%. Em contra partida, para as empresas **B** e **C**, o preço é fixado, principalmente, tendo em vista os preços dos concorrentes ou do mercado.

Em geral, as empresas não apresentaram preocupação em relação ao atendimento das necessidades e reclamações dos clientes, não havendo, inclusive, Serviços de Atendimento ao Consumidor. Em relação à divulgação da marca, o investimento é reduzido e inconstante. No caso da empresa **A**, ela desconsidera a necessidade, no momento, de realizar esse investimento, pois

identifica a alta aceitabilidade de seu produto. A empresa **C** realizou esses investimentos na sua implantação, mas a demanda foi superior a sua capacidade produtiva, o que a fez desistir momentaneamente desse investimento.

Para o controle de qualidade de seus produtos, as empresas baseiam-se somente no serviço de inspeção. Segundo PIGATTO (2001), verifica-se uma relação direta entre o baixo nível de utilização de sistemas de gestão da qualidade, nas empresas ou nos seus serviços, com o baixo nível de exigência, por parte dos compradores.

As empresas também não realizam investimentos em pesquisa e desenvolvimento, no entanto, elas têm colaborado com instituições de ensino técnico e superior, cedendo espaço em suas estruturas produtivas para pesquisadores realizarem trabalhos de pesquisa e estágios.

As principais fontes de informação tecnológica e de mercado consumidor para as empresas, são os seus fornecedores e representantes de seus produtos. Segundo PINAZZA & ALIMANDRO (1998), as fontes de informação tecnológicas fazem parte do processo de aprendizagem e sua importância varia de acordo com a capacidade tecnológica e estratégica das firmas.

Em relação à gestão, vale destacar que a empresa **A** é familiar e a empresa **B** e **C** são do tipo profissional. As empresas possuem apenas o setor de contabilidade como único controle de gestão financeira de suas empresas. Quanto à política de contratação e capacitação, as empresas realizam treinamento interno de seus funcionários no momento da contratação e, especificamente, na área de produção, o treinamento é realizado pelos colegas mais experientes. As empresas, no geral, têm investido pouco na contratação de profissionais qualificados, assim como no treinamento contínuo desses profissionais. Segundo SANATI (2006), o capital humano é considerado como fator de grande relevância na determinação do crescimento econômico da empresa, destacando a importância da educação formal e da capacitação em instituições profissionalizantes.

4.2.5.3 Condutas das empresas

Diante da reestruturação geral do setor avícola, as empresas vêm adotando condutas com o intuito, principal, de adequar suas políticas a essa reestruturação setorial, para manter e ampliar sua vantagem competitiva interna e externa, em relação aos produtos importados.

A concorrência intensa entre os produtos nacionais e importados tem estimulado as empresas a buscarem maior produtividade e, portanto, custos menores.

Conscientes de que a introdução de inovação tecnológica é um elemento central na busca de competitividade, a empresa **A** prepara-se para a introdução de novas tecnologias na criação de frangos, com a introdução de equipamentos automatizados (comedouros e bebedouros) e construção de galpões metálicos. Essas melhorias, segundo os entrevistados, objetivam a redução dos custos, principalmente com a mão-de-obra⁵³ e o aumento da produtividade em nível técnico e sanitário. CANEVER et al. (1998) também verificaram essas melhorias proporcionadas pela introdução de tecnologias modernas no ambiente e manejo na criação de frangos.

Assim, a introdução dessas novas tecnologias possibilitará economia de escala e redução de custos, ao viabilizar o aumento da produção com adensamento, número de aves por m² nos galpões.

A empresa **B**, em função da necessidade de competir em igualdade com as empresas privadas, vem sofrendo uma desverticalização da gestão de algumas atividades a montante e a jusante. A empresa aluga a estrutura do incubatório e da fábrica de ração para outras empresas desses segmentos. Os produtos antes produzidos por ela, são adquiridos contratualmente das empresas que alugaram as instalações; e a produção dessas empresas fornecedoras tem certa dependência da demanda da empresa **B**. A jusante, a empresa **B** já realizou a terceirização da comercialização dos seus produtos.

⁵³ Os custos com a mão-de-obra, segundo entrevista realizada com a empresa A, não só estão relacionados ao salário, como também com os gastos de assistência medicamentosa, devido ao elevado índice de funcionários portadores do HIV.

Essa reestruturação organizacional, segundo os entrevistados, está relacionada à necessidade de focalizar a atividade principal, que é a produção de frangos. O que pode contribuir num esforço maior, na busca de melhorias de seus índices produtivos e na qualidade do produto final (conversão alimentar, tempo de engorda e sanidade), com a finalidade de garantir sua sobrevivência e competitividade no mercado nacional. Com esse intuito, a empresa está implementando o uso do índice de eficiência produtiva para a remuneração de seus cooperados.

BELIK (1998) e SOUZA (1999) caracterizam a terceirização⁵⁴ como um "sistema de produção flexível" que possibilita agilidade e redução de custos. Segundo o autor, esse sistema de administração inovador está fundamentado na flexibilidade e mobilidade da produção, nos ganhos de produtividade em logística e na adoção de novas tecnologias. Pois, ao se concentrar na atividade pecuária, o produtor se especializa e pode buscar ganhos de produtividade e qualidade para o produto final.

A adoção dessa conduta competitiva já era identificada por COUTINHO & FERRAZ (1994), ao prever que o aumento da competitividade num ambiente econômico cada vez mais liberal levaria as cooperativas a reverem suas políticas e seus sistemas de produção, para ganhar competitividade. E assim, observar-se-ia que a diferença básica entre uma empresa cooperativa e uma privada estaria, somente, na participação do produtor na construção do capital social e no processo de decisão das cooperativas.

A empresa **C**, por ser nova, ainda está em fase de consolidação, mas, segundo entrevista, pretende ampliar a sua capacidade produtiva mediante produção por integração ou parceria. Deve-se ressaltar que esse sistema já está na sua fase piloto, tendo 4 integrados como experiência.

Para RICHETTI & SANTOS (2000), a adoção do sistema de integração, com a finalidade de aumentar a produção de uma empresa, contribui para a

⁵⁴ É uma das alternativas da forma híbrida (a subcontratação ou terceirização), que consiste nos contratos de prestação de serviços para determinadas atividades da empresa por outras empresas, geralmente com a finalidade de reduzir custos fixos (SOUZA, 1999).

redução da necessidade de investimentos, em instalações, e das despesas operacionais.

Outra conduta adotada pela empresa **C** é efetivar a diferenciação de produtos como instrumento de concorrência. Segundo a empresa, essa ação é decorrência da demanda crescente verificada no mercado consumidor.

Assim, pode-se afirmar que as principais empresas avícolas líderes, em Moçambique, possuem fortes semelhanças quanto as suas características organizacionais, verticalizadas para frente e/ou para trás, e as condutas em relação ao preço e à marca.

Segundo CANEVER et al. (1998), a sustentabilidade de uma cadeia produtiva avícola requer que todos os agentes envolvidos convivam em constantes alterações nos seus rumos para o alcance das suas metas, de acordo com as modificações do ambiente competitivo. Deste modo, fontes de vantagens competitivas, de ordem inferior na produção, como baixo custo da mão-de-obra e de matérias-primas, devem ser suplantadas por fontes de vantagens competitivas de ordem superior, como por exemplo, as baseadas em diferenciação do produto e serviços e, em tecnologias de processos e de produtos.

5 COMPETITIVIDADE, COORDENAÇÃO E MACROAMBIENTE DA CADEIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL DE FRANGO DE CORTE

Este capítulo encontra-se dividido em duas seções. Na primeira foram descritos e analisados os fatores determinantes da competitividade e a estrutura de governança presente na cadeia agroindustrial da avicultura de corte. Na segunda seção, foi descrito e analisado o macroambiente em que a cadeia está inserida, em Moçambique.

5.1 Competitividade e coordenação da cadeia de produção agroindústria de frango de corte

Na década de 90, Moçambique passou por mudanças na política econômica, entre elas, a abertura comercial e a desestatização da economia como um todo. No setor avícola, esse processo ocorreu de forma não estruturada, provocando fortes impactos negativos na produção, o que têm levado, atualmente, os agentes públicos e privados a buscar ou estabelecer estratégias competitivas e concorrenciais eficientes, com o intuito de recuperar e desenvolver o setor.

Para FARINA et al. (1997), os processos de desregulamentação setorial e de abertura comercial resultam em mudanças institucionais que elevam a pressão competitiva, ampliam e alteram as estratégias de concorrência e de crescimento, com impactos diretos no aspecto organizacional dos sistemas produtivos. Assim, a competitividade transforma-se no objetivo principal de empresas e sistemas, para tal, a reorganização, flexibilização e capacidade de adaptação, no mercado, tornam-se essenciais.

As estruturas de governança adotadas pelos agentes visam coordenar as ações e os elos da cadeia, o que contribui para a obtenção de vantagem competitiva. O sucesso de uma cadeia agroindustrial é resultado do desenvolvimento harmonioso de todos os agentes que atuam nela (SIFFERT FILHO & FAVERET FILHO, 1998; SOUZA, 1999).

Dentro dos conceitos abordados de competitividade e coordenação, esse capítulo apresenta e analisa os determinantes da competitividade e as estruturas de governança estabelecidas entre o segmento de engorda e os demais

segmentos da cadeia produtiva de carne de frango e das cadeias auxiliares. Considerando a montante, os fornecedores de insumos (material genético, ração, medicamentos e produtos veterinários, embalagens e equipamentos) e a jusante (saída do produto), os abatedouros, distribuidores e consumidores.

5.1.1 Fornecedores de insumos e equipamentos

A produção de frango, em base industrial, dinamiza os setores fornecedores de insumos. Setores como o da indústria genética, de ração, de medicamentos e produtos veterinários e de equipamentos e embalagens que têm apresentado evolução favorável, em virtude do crescimento da produção e do consumo de carne de frango, no mundo.

Os segmentos de ração, de material genético e de medicamentos e vacinas são de grande importância na determinação da competitividade da cadeia produtiva avícola. Representam etapas críticas na cadeia, especificamente na sua principal forma de concorrência, via custo de produção (SANTINI, 2006).

5.1.1.1 Material genético (produção de pintos de corte)

Os avozeiros pertencem a poucas companhias privadas, muitas delas localizadas nos Estados Unidos e Europa, e por meio de suas *filiais* ou firmas representantes estão presentes em muitos países. Esses grandes grupos empresariais estabelecem intensa competição no setor, que é oligopolizado, tornando o mercado dinâmico, apesar das fortes barreiras à entrada. O conhecimento científico e tecnológico, o patrimônio representado pelos seus bancos genéticos, os altos montantes de capital para investir em instalações e laboratórios tornam esse segmento concentrado e com ativos tangíveis e intangíveis (MELLO, 2001; SANTINI, 2006).

As principais empresas desse setor são: nos Estados Unidos, Cobb-Vantress, Arbor Acres e Hyline; no Reino Unido, Ross-Breeders; na Holanda, Hybro BV e HiSex; e no Canadá, Shaver e Hubbard. Aproximadamente, 80% do

fornecimento mundial de genética de corte é realizado pela Cobb-Vantress e Ross-Breeders⁵⁵ (SANTINI, 2007).

Em Moçambique, esse processo de fornecimento de material genético inicia-se com a importação de pintos matrizes (um dia de idade) dos avozeiros e somente o terceiro grupo do segmento de engorda que se relaciona com esses fornecedores de material genético, especificamente, as empresas Irvine's Day Old Chicks Pvt. Ltd. e Hubbard Zimbábue, que comercializam material genético da Cobb-Vantress e Hubbard, respectivamente, como anteriormente mencionado.

O Brasil também é dependente do fornecimento de material genético (avós e bisavós), fornecido por empresas estrangeiras como a Hybro, a Agroceres-Ross (formada a partir da junção da Agroceres, de capital nacional, e da Ross-Breeders, de capital escocesa) e a Cobb-Vantress Brasil (subsidiária da Cobb-Vantress Inc.). As empresas Agroceres-Ross e a Cobb-Vantress Brasil respondem por 90% da avicultura de corte no Brasil (MELLO, 2001; SANTINI, 2007).

No entanto, no país são feitos os cruzamentos e os melhoramentos genéticos, e apesar da produção de material genético na avicultura brasileira ser dependente de setores externos, os custos altos de sua importação têm sido compensados pelo volume de recursos obtidos com as exportações de carnes, ovos, matrizes e de renda, gerados pela atividade no mercado interno (LANA, 2000; MELLO, 2001; SANTINI, 2007).

O *matrizeiro* é a primeira etapa do processo produtivo em Moçambique. Nessa atividade, as aves são criadas por um período de seis meses até que se inicie o processo de produção de ovos, o qual perdura por 45 semanas. Segundo VOCHAT (1996), no mercado de ovos embrionados ou férteis, o peso do ovo é a principal característica no momento da transação, servindo de referência para a definição dos preços. Segundo CONY & ZOCHÉ (2004), há uma correlação direta entre o peso do ovo, o peso do pinto e o peso final do frango, o que justifica uma remuneração maior para os ovos grandes.

⁵⁵Mundialmente, existem três grandes grupos de empresas produtoras de material genético, resultantes de fusões e aquisições, que detêm grande parte do mercado; são elas: Aviagen (linhagens Rosse e arboAcres), Cobb (Linhagens Cobbe Avian Farms) e Hubbard/Isa (Linhagens Hubbard, Isa e shaver) (MENDES & E SALDANHA, 2004).

Observa-se dois tipos de estrutura de governança, integração vertical e quase-integração ou híbridas, dos incubatórios com as granjas de matrizes, a montante. Para VIEIRA JUNIOR et al. (2006), é um alto risco uma granja de matrizes não ser integrada a um incubatório, pois diariamente há coleta de ovos férteis, que precisam ter um destino pré-estabelecido, para não gerar prejuízo ao produtor.

Os *incubatórios* produzem pintos híbridos comerciais que são levados aos aviários. Da chegada do ovo ao incubatório até o nascimento do pinto são cerca de 21 dias, que, para ser de qualidade e ter um bom padrão quanto ao tamanho e “saúde”, é necessário um acompanhamento constante, através do monitoramento da temperatura e umidade no interior das incubadoras, que devem ser de 37,5°C e 60%, respectivamente. As incubadoras recebem os ovos e, num sistema de prateleiras com bandejas móveis, durante 18 dias, “chocam” os ovos que, na seqüência, passam para os nascedouros e, por 3 dias, servem de alojamento para o nascimento dos pintos. Esse processo exige o máximo de cuidado, principalmente na etapa de transferência de ovos da incubadora para os nascedouros (LANA, 2000; MELLO, 2001).

O sistema de incubação utilizado nos incubatórios, em Moçambique, é o de estágio único, o mais antigo, em que cada incubadora é carregada de uma só vez. A desvantagem desse sistema é que ele consome mais energia elétrica para incubar a mesma quantidade de ovos num sistema de estágio múltiplo⁵⁶, encarecendo-o, (LANA, 2000).

Além das questões técnicas de incubação e de ambientes controlados nas diferentes salas, é necessário destacar um cuidado especial quanto à higienização do local e das pessoas⁵⁷ que ali trabalham ou visitam, para cumprir as exigências sanitárias e de biossegurança. Observou-se que os grandes incubatórios, em Moçambique, no presente momento, estão investindo para cumprir tais exigências,

⁵⁶ A incubação no sistema de estágio múltiplo, em que a incubadora é carregada por partes, 1 ou 2 vezes por semana, continuamente, é mais utilizada industrialmente, pois permite o emprego de incubadoras de grande porte e muita economia (LANA, 2000).

⁵⁷ Para LANA (2000, p. 123) “[...] os funcionários devem tomar banho e trocar as roupas por fardas desinfetadas; devem manter as mãos limpas, utilizando-se de pias que estão presentes no setor do incubatório; e devem permanecer restrito às áreas da sua função, diminuindo assim o risco de contaminação.”

com objetivo de atingir um padrão de qualidade no produto final. No entanto, a qualidade do produto final (pinto de um dia) depende da qualidade da matéria-prima (ovo embrionado), que está diretamente ligada ao estado nutricional e sanitário dos plantéis das matrizes⁵⁸ (LANA, 2000).

A falta de qualidade do pinto⁵⁹ interfere na obtenção de bons índices zootécnicos. Em Moçambique, essa qualidade não é totalmente alcançada; isso foi verificado a partir de entrevistas realizadas, em que os depoimentos apontam para o freqüente recebimento de pintos com problemas de má cicatrização de umbigo e não uniformidade dos lotes.

Outro fator importante que também contribui para a qualidade do pinto é a vacinação contra as doenças de Marek, Boubá Aviária (varíola Aviária), Newcastle, Bronquite Infecciosa e Gumboro, que deve ser realizada logo após o nascimento dos pintos, ainda nos incubatórios, (LANA, 2000). No entanto, em Moçambique, a imunização dos pintos prioriza apenas a Newcastle⁶⁰ e só ocorre em alguns incubatórios.

Essa situação pode estar relacionada com o objetivo de redução do custo do pinto, uma vez que essas vacinas não são produzidas no país. Assim, o risco é repassado para os produtores, embora se saiba que os pintos provenientes de matrizes com bom sistema de vacinação contêm níveis de anticorpos aceitáveis, transmitidos verticalmente e suficientes para mantê-los protegidos até a vacinação nas granjas.

Os incubatórios não realizam a atividade de sexagem⁶¹ dos pintos. Segundo LANA (2000), a partir da verificação do grande diferencial de peso vivo

⁵⁸Várias doenças, como a salmonelose, são transmissíveis pelos ovos e contaminam o incubatório.

⁵⁹Segundo CONY & ZONCCHÉ (2004), os pintos de qualidade devem ter como características, abdômen firme, umbigo bem cicatrizado, sem defeitos físicos, reações normais às vacinas e estímulos físicos, boa imunidade materna, livres de bactérias e fungos patogênicos, entre outros.

⁶⁰ A doença de Newcastle, no país, é enzoótica e representa um perigo permanente para a atividade avícola industrial, devido à ocorrência anual de surtos epidêmicos nas produções do setor familiar.

⁶¹ A sexagem é a identificação e separação de machos e fêmeas, na fase inicial (no primeiro dia de vida). Existem três procedimentos de auto-sexagem: pela coloração de penas, machos e fêmeas nascem de cores diferentes, este método é utilizado para sexagem de aves de postura comercial de ovos vermelhos; pela asa, empenamento rápido ou lento, em que a fêmeas tem empenamento rápido e os machos empenamento lento, utilizado para sexagem em frangos de corte e; pela cloaca, que é utilizado para matrizes e aves de postura comercial de ovos brancos (LANA, 2000).

entre os frangos, principalmente a partir da metade final do ciclo criatório, foi possível constatar que o fator diferencial estava ligado ao sexo da ave. Os machos criados sob condições semelhantes das fêmeas apresentavam vantagem e peso corporal superior. Já as fêmeas apresentavam características de maior acúmulo de gordura abdominal, o que prejudicava o rendimento da carcaça. Assim, em meados da década de 60, expandiu-se o procedimento *Sex-Linked* que permitiu a separação de machos e fêmeas pela característica, pela cor e rápido crescimento das penas primárias das asas nos primeiros dias de vida dos pintos.

O tempo de produção de lotes de aves fêmeas é, na maioria das vezes, inferior ao da produção de um lote misto e daquele exclusivamente de machos, essa diferença pode alcançar 10 dias (FRANÇA, 2000).

Com a separação de machos e fêmeas, consegue-se algumas vantagens. A primeira é poder diferenciar rações para machos e fêmeas, direcionando rações de alta energia para os machos e rações menos protéicas e energéticas (com até 3000 kcal/kg de energia metabolizável) para as fêmeas, a partir do 21º dia. Isso vai contribuir para diminuir o acúmulo de gordura, nas fêmeas, e melhorar a eficiência na utilização dos nutrientes, o que possibilita a redução dos custos de criação. A segunda é proporcionar maior uniformidade e melhor ajuste da densidade dos lotes. E por fim, proporcionar aproveitamento mais racional das instalações e dos equipamentos, pela melhor adequação de bebedouros e comedouros (LANA, 2000)⁶².

Segundo FRANÇA (2000), o interesse pelas raças autossexáveis não se restringe ao segmento de engorda, estendendo-se ao segmento de abate, principalmente aqueles que são mecanizados e em larga escala. A não uniformidade dos lotes das aves interfere na indústria do abate, pois essa atividade exige a regulação de equipamentos (depenadura) de acordo com o

⁶² Para LANA (2000, p. 59) “[...] há grande diferencial de peso entre machos e fêmeas dentro da mesma idade e como consequência, no tamanho corporal. Sendo diferentes os pesos, tem-se diferentes alturas (envergaduras), o que dificulta a correta regulação dos comedouros e bebedouros [...] que se forem regulados pela altura das fêmeas, podem ocorrer desperdício de ração por parte de machos, devido a baixa altura do comedouro e também a uma maior dificuldade de se beber água, principalmente em bebedouros do tipo nipple [...] deve-se proporcionar 20% a mais de comedouros e bebedouros para machos em relação às fêmeas, quando separados e na mesma densidade/m². Outra forma de se ajustarem esses diferenciais consiste em alojar 20% a mais de fêmeas em instalações e equipamentos onde se alojam machos.”

peso das aves. Outro problema está relacionado à limpeza das carcaças, pois as fêmeas são mais leves que os machos, o que dificulta a regulação dos equipamentos. Isso contribuiu para a obtenção de carcaças mais padronizadas no mercado.

Verificou-se que alguns incubatórios apresentam baixa qualidade nos serviços prestados, principalmente na distribuição/logística e no cumprimento da quantidade pré-estabelecida nos acordos.

A falta de eficiência na entrega dos pintos pode comprometer o desempenho produtivo futuro da ave. A natureza da ave pressupõe que a sua alimentação deve ocorrer logo após a eclosão, mas na prática, as eclosões ocorrem dentro de um intervalo de 24 a 36 horas. Esse intervalo está relacionado à diferença de idade das matrizes produtoras desses ovos. No intervalo do nascimento até a retirada do nascedouro, os pintos apresentam condições nutricionais e de hidratação distintas, pois os que nasceram antes foram submetidos a um período maior de jejum de água e alimento (NOY, 2005).

Esse intervalo é ainda estendido, pois há o manejo no incubatório e o transporte dos pintos até a granja, o que contribui para aumentar o período de jejum. Visto que as aves em jejum perdem 4g a cada 24 horas, em função da perda de umidade e da utilização da gema (RUTZ et al. 2008). Assim, para minimizar esse intervalo, a única possibilidade é reduzir o período de embalagem e entrega dos pintos.

Conforme CARLETTI FILHO (2005), o ótimo nível de serviços (entrega na quantidade certa no período combinado), pelos elos a montante, numa cadeia de produção possibilita um diferencial de resposta rápida às mudanças de curto prazo no mercado, o que contribui para o aumento da competitividade em toda a cadeia.

O segmento incubatório é o primeiro elo forte da cadeia produtiva avícola moçambicana, ele é composto por poucas empresas produtoras (incubatórios), o que caracteriza o mercado como concentrado. Essa característica ressalta o seu poder de barganha na formação dos preços de seu produto final, na cadeia produtiva avícola. O custo do pinto, no custo total do frango, pode corresponder em média, em Moçambique, de 20% a 25% ao produtor. Essa diferença depende

da capacidade de negociação desse produtor. No caso do Brasil, este custo chega a corresponder a 16%, segundo ANUALPEC (2007), o que pode justificar uma necessidade de uma política de consolidação, em Moçambique, da cadeia avícola a montante.

Os produtores de frangos relacionam-se de diferentes formas com os incubatórios, de acordo com o tipo de produtor. A transação dos produtores do 1º e 2º grupo com os incubatórios é efetuada via mercado *spot*. No entanto, mesmo com um segmento incubatório sendo mais estruturado, os produtores se deparam com um mercado incerto por causa da qualidade dos pintos e da quantidade ofertada de pintos, principalmente no período da quadra festiva. Essa incerteza pode ser um condicionante para ampliar a adoção de outras estruturas de governança, como a híbrida e a integração vertical. Esse processo é motivado pelo segmento incubatório, que tem como objetivo garantir a demanda de seu produto durante todo o ano⁶³.

O processo pode ser identificado quando o incubatório fornece pintos, ração, medicamentos e assistência técnica aos pequenos produtores independentes, o que representa um adiantamento equivalente a 80% do total dos custos de produção do segmento de engorda, fidelizando-os. Este tipo de arranjo comercial cria facilidades à entrada de novos produtores, principalmente os familiares. E para viabilizar esse arranjo, um dos procedimentos das incubadoras é estabelecer contratos com as fábricas de ração.

A transação do 3º grupo de produtores (empresas) com os incubatórios são do tipo híbrido (quase-integração) e hierárquica (integração vertical). A integração vertical é observada nas empresas que internalizaram o segmento de incubação. Já a forma híbrida, observa-se em duas situações: uma quando a empresa realiza contratos de longo prazo com os incubatórios, e outra acontece com o

⁶³Normalmente, ao longo ano, os incubatórios trabalham abaixo das suas capacidades e os custos operacionais durante esse período são elevados. E segundo LANA (2000), a viabilidade de um incubatório está relacionada diretamente com a sua capacidade de produção, pois o aumento da capacidade concorre com a diminuição do custo do ovo, assim como do custo operacional.

arrendamento dos seus incubatórios⁶⁴, a outras empresas desse segmento, o que resulta em um aumento da concentração nesse mercado..

5.1.1.2 Ração

Os principais produtos da indústria de ração podem ser divididos em quatro grupos: a ração composta por grãos, suplementos minerais, vitaminas e outros aditivos; o concentrado, composição misturada aos alimentos não enriquecidos, constituindo a ração completa para o consumo animal; o *premix*, composto de vitaminas, sais minerais e outros aditivos que podem ser utilizados na mistura para obter uma ração ou um concentrado; e o núcleo, que se refere ao *premix* enriquecido com suplementos macrominerais (AZEVEDO et al. 2002).

Os principais produtos para a cadeia de produção de frango, em Moçambique, é a ração propriamente dita e o concentrado, considerando que a indústria da ração faça parte das cadeias produtivas auxiliares.

O segmento da ração animal, em Moçambique, caracteriza-se pela grande concentração produtiva e geográfica das fábricas de ração, que estão localizadas na região Sul e Centro. Quatro grandes empresas, de capital nacional, misto e estrangeiro, estão na região Sul. Elas produzem, em média, 6.000 toneladas de ração por mês, e correspondem aproximadamente a 85% da produção nacional. Dessa quantidade, 70 a 90% do total produzido é destinado à avicultura, sendo 90%, especificamente, para a avicultura de corte (DINAP, 2005a; MINAG, 2007).

A produção de ração é fortemente depende de insumos vegetais, principalmente, milho e soja. Em Moçambique, o milho, além de ser um insumo, é um dos itens essenciais da cesta básica de alimentos da população. Assim, a demanda de milho pela atividade avícola, compromete o consumo de parte da população, pois a capacidade de produção do país é insuficiente para atender integralmente os dois mercados.

⁶⁴Quase-integração é o caso de arrendamento e de parceria avícola. No arrendamento, o proprietário da granja ou da incubadora cede suas instalações por um valor fixo mensal, ou um tipo de remuneração por lote, que pode ser fixa ou variável. O arrendatário assume as funções de criador e produtor (VIEIRA JUNIOR et al. 2006).

Na Tabela 20, observa-se que, ao longo dos últimos 5 anos, a produção de milho teve uma evolução irregular, com reduções da produção em três anos consecutivos, de 2003 a 2005, que foi recuperando em 48%, em 2006. Em termos absolutos, a produção nacional média não alcançou 2.000 mil toneladas. E, em relação às áreas cultivadas, no período, elas aumentaram em média quase 3%, sendo o rendimento médio por hectare de 0,83 toneladas.

Tabela 20. Evolução de áreas cultivadas e de produção de milho de 2002 a 2006, em Moçambique (em mil hectares e toneladas)

Ano	Áreas cultivadas	Evolução %	Produção	Evolução %
2002	1.327	-	1.148	-
2003	1.356	2,2	1.179	-2,7
2004	1.394	2,8	1.060	-10,1
2005	1.440	3,3	942	-11,1
2006	-	-	1.395	48,1
Média	1.379	2,8	1.145	6,1

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados de Moçambique (2006).

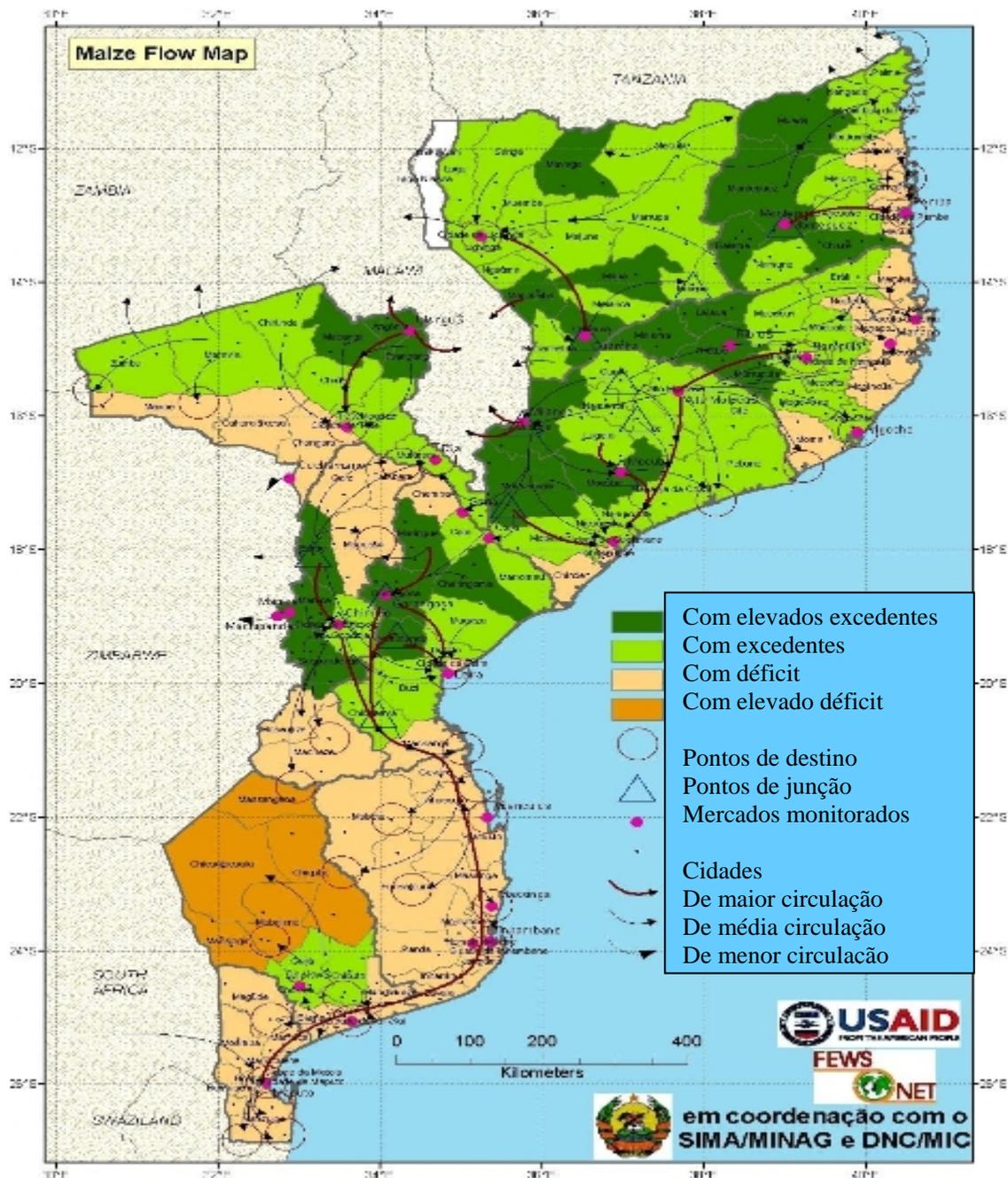
A baixa produtividade está relacionada à estrutura produtiva do milho, em Moçambique, que é do tipo familiar⁶⁵ e, portanto, tem maior flexibilidade para produzir culturas alternativas, no entanto, também condições agro-ecológicas e climáticas influenciam este fato.

Embora o sistema de produção familiar constitua-se em vantagens sociais na geração de emprego e até mesmo, no que se refere à renda e, sobretudo, à manutenção da unidade de produção; estes dados, quando comparados aos sistemas produtivos intensivos, como os desenvolvidos no Brasil, denotam a fragilidade econômico-concorrencial de Moçambique na produção deste insumo.

⁶⁵ Segundo ABDULA (2007), 99% da produção de milho em Moçambique provém da produção familiar, que pratica a agricultura de subsistência (cerca de 90% da produção retém para sua alimentação) e com tecnologia rudimentar. O plantio do milho só acontece na época chuvosa, que é de Outubro/Novembro, normalmente, na região Sul. Há dois plantios, sendo que o primeiro, o principal, ocorre normalmente em Novembro com colheita em Fevereiro; a segunda colheita ocorre entre Junho/Julho, mas essa só acontece para os agricultores que plantaram em zonas baixas, com alta umidade (áreas ribeirinhas). Portanto, existe um hiato na produção do milho até o próximo período de plantio e, esses dois plantios correspondem à produção da safra.

No Brasil, por exemplo, a produção em média por hectare atinge patamares de 3,2 toneladas/ha (IBGE, 2007).

Em termos de distribuição espacial, Figura 5, a produção de milho em Moçambique é mais concentrada na região Norte, que participa com cerca de 50% da produção nacional, seguida da região Centro, com 40%, e o Sul, com 10% (ABDULA, 2007).



Fonte: Ministério da Agricultura e Departamento de Economia (2007).

Figura 5. Mapa das áreas produtivas e rotas de comercialização do milho em Moçambique

O preço, no mercado do milho, depende da interação entre a oferta, que é inconstante por ser principalmente originária de produtores familiares, e a demanda, que é formada pela indústria e pelos consumidores finais. Segundo

CARVALHO JUNIOR (1997), o milho é um produto homogêneo, o que significa que o comprador é indiferente quanto ao seu vendedor, e sua produção é realizada por grande número de produtores.

A comercialização do milho, em Moçambique, como em todas as atividades econômicas do país, é feita por comerciantes informais e formais (atacadistas e varejistas), de pequeno e médio porte. Segundo ABDULA (2007), o fluxo do grão de milho dos produtores para os consumidores é, principalmente, realizado por comerciantes informais, responsáveis diretos por estabelecer o preço do milho no mercado consumidor. Isto se justifica pela dispersão geográfica relativa da produção, o que faz destes comerciantes os únicos agentes do setor, que se encarregam da coleta e de todos os custos desse processo.

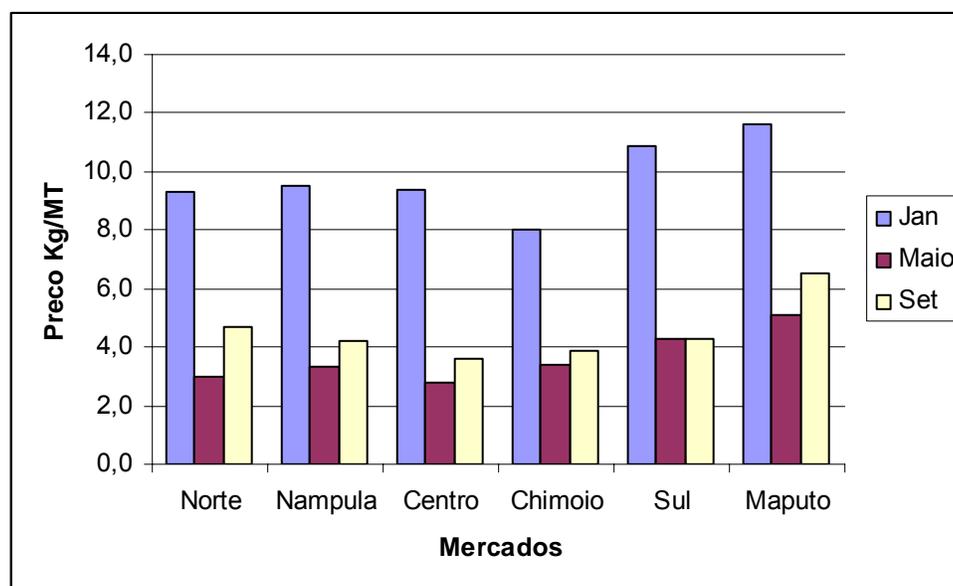
Essa estrutura de comercialização é deficitária, caracterizada na sua maioria, pela ausência de grandes empresas na comercialização do milho, ou do estabelecimento de uma política pública de estoque, abastecimento e segurança alimentar, o que interfere na organização dessa cadeia produtiva e, portanto, no preço, na qualidade da matéria-prima (umidade) e na oferta do produto ao longo de todo ano.

A localização da produção de milho é concentrada na região Norte e Centro, posição contrária diante da localização do grande número de demandantes, fábrica de ração e segmento de engorda, concentrados principalmente na região Sul, o que dificulta o abastecimento e encarece os custos com o transporte.

No Gráfico 2, estão representados os preços regionais e os preços do milho para indústria nas principais cidades de produção avícola, no ano de 2006, nos meses de Janeiro, Maio e Setembro. Observa-se que o preço do milho, no mês de Janeiro, foi mais alto em todos os mercados, resultado da baixa safra do milho 2004/05, o que resultou em pouca oferta no mercado, não sobrando excedente para comercializar no início do ano de 2006. Já no mês de Maio desse ano, os preços caíram, pois já havia iniciado a comercialização do milho plantado na safra 2005/06. Em Setembro, o preço do milho voltou a subir em todos os mercados por causa do período de entressafra. Observa-se, também, que a região

central apresentou, no geral, os preços mais baixos. O mercado da região Sul apresentou o preço do milho mais alto em todos os meses, sendo a cidade de Maputo o mercado mais caro entre as cidades.

Gráfico 2. Evolução do preço do milho por mercados regionais⁶⁶ e por localização da atividade avícola em Moçambique, em 2006.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do MINAG, Departamento de Economia.

Uma característica do mercado de milho é a diferença de preço por região, o que ocasiona preços diferentes de ração no país. No centro do país (Chimoio), a ração obtida pela mistura de concentrado e milho (mais usada) apresentou um custo, aos produtores, de 22,5 a 31,3% menor que a verificada na região Sul (Maputo). O milho, responsável por 60% do peso da ração, proveniente da mistura do concentrado mais milho, em Maputo custava 75% mais caro que em Chimoio, para o produtor avícola. Assim, observa-se vantagem entre os produtores da região Centro em relação aos produtores do Sul, quando se considera o preço do milho. Outro fator relacionado a essa variação é o preço do concentrado que, em

⁶⁶No preço do mercado da região Norte foi incluído os preços dos mercados da província de Zambézia, para efeito de análise desse trabalho, por não estabelecer relações comerciais com outras províncias da região Centro e Sul, segundo a Figura 5.

Maputo, era de 5 a 16,7% mais caro que em Chimoio, sendo Maputo a maior região produtora de rações e de concentrado⁶⁷.

A distância para aquisição da matéria-prima (milho) é um componente relevante na competição na indústria da ração, pois o frete tem grande representatividade nos custos totais dessa indústria, uma vez que é pago pela própria fábrica. Além disso, deve-se considerar as péssimas condições das rodovias para o transporte e a insuficiente estrutura de beneficiamento, secagem e armazenamento, o que reduz a qualidade dos grãos. O milho é o principal componente na formulação da ração, pois é responsável por 60% do peso e 20% do custo da ração (MINAG, 2005).

O fornecimento de outros componentes importantes na indústria de rações, o farelo de soja, o *premix*, os suplementos vitamínicos, minerais e aminoácidos são importados, na sua maioria, da América Latina, da Europa e da África do Sul. Pela falta da variedade do milho amarelo, em Moçambique, as fábricas de ração se utilizam da importação desse produto e às vezes, do milho branco devido à escassez do mesmo no mercado ou pela baixa qualidade (alta umidade).

O processo de importação tem custos burocráticos (taxas aduaneiras, licenças de importação, entre outros) que são outras despesas adicionais que refletem no segmento ração. Vale ressaltar que dos insumos utilizados nesse segmento, 60% são importados.

Em Moçambique, os fabricantes de ração exercem um poder de barganha frente ao produtor de frango. Segundo PORTER (1989), os fornecedores, quando concentrados, podem exercer poder de barganha em relação ao elo a jusante, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços vendidos. Os fornecedores poderosos podem, em consequência, extrair lucros do segmento a jusante, que podem ser incapazes de se recuperar dos aumentos dos custos. Esse poder amplia-se quando o produto do fornecedor é importante para a produção do segmento a jusante.

⁶⁷ Em Dezembro, 1 kg de milho custava em média 4,00Mt, em Chimoio e 7,00Mt em Maputo. O custo de um saco de 50kg de concentrado em Chimoio era vendido a 900,00Mt e em Maputo estava entre 945,00Mt, 1.050,00Mt, 1150,00Mt.

Visto que a ração é condição *sine qua non*⁶⁸ para a prática da atividade avícola, a concentração do segmento ração, a magnitude do valor dos custos da ração para a produção e a qualidade da ração destacam a vulnerabilidade do produtor frente a esse segmento fornecedor.

O preço da ração, ao longo de cada ano, aumenta, representando um acumulado, em 2007, entre 10 a 20%, dependendo de cada fábrica de ração, sendo esse fato reflexo da falta de estoque de matéria-prima pelas fábricas de ração durante o ano. Esse problema é tanto das matérias-primas do mercado interno como do externo, sendo influenciado diretamente pela variação dos preços.

A qualidade da ração é outro fator de barganha entre o segmento de ração e de engorda. A qualidade da ração é fundamental para alcançar bons índices produtivos e, segundo os entrevistados, a baixa qualidade das rações reflete em baixa conversão alimentar e saída tardia do lote para o abate, o que tem sido verificado em suas produções.

Na relação entre o segmento de ração e engorda, em Moçambique, as três estruturas de governança são verificadas. Os pequenos e a maioria dos médios produtores adotam a transação, via mercado *spot*, com o segmento de ração.

Nessa relação, especificamente, os grandes produtores (empresas) adotam as estruturas de governança integração vertical e híbrida. Algumas empresas possuem fábrica de ração própria, com infra-estrutura completa e todos os equipamentos, incluindo, secadores e moedores para processar grãos. E quando tem equipamentos de processamento de soja, verifica-se a produção de subprodutos, como óleo de soja. Estas unidades localizadas dentro ou fora da propriedade, fornecem a ração, prioritariamente, para suas unidades de produção e também para outros produtores.

A transação híbrida é firmada através de contratos de parcerias, o que favorece descontos de 10 a 15 % em relação aos preços vigentes no mercado. Nesse tipo de transação, há a vantagem de se obter os produtos com especificidades na quantidade e no prazo combinado entre o cliente e fornecedor.

⁶⁸ Refere-se a uma ação, condição ou ingrediente indispensável e essencial.

Cabe destacar que um dos grandes gargalos da produção avícola moçambicana é o abastecimento de grãos e a importação de insumos da ração. Esse gargalo fragiliza a indústria de ração e constitui fator limitante à redução dos custos da ração e da atividade de engorda, representando mais de 65% desse custo de produção para os pequenos e médios produtores do país.

Uma alternativa para superar esse problema seria a intensificação de políticas públicas de estímulo à produção de grãos, com o intuito de incentivar o setor privado a investir na agricultura, o que possibilitaria alterar a estrutura produtiva e aumentar a produção. Outra ação necessária seria a intensificação de mecanismos e de políticas para a comercialização e formação de estoques de cereais que favoreça investimentos, tanto do setor público, como do setor privado.

Outras modificações essenciais para o setor, que são de responsabilidade do Ministério da Agricultura, seria atualizar o regulamento do setor, definir e oficializar um padrão para as matérias-primas, intensificar a rotina de fiscalização da qualidade das rações, no mercado, e criar certificado de qualidade das rações utilizadas no país.

5.1.1.3 Medicamentos e produtos veterinários.

A sanidade é uma preocupação que acompanha o desenvolvimento da indústria avícola moderna e está diretamente relacionada à saúde do animal. O sistema atual de criação de alta densidade e animais confinados deixa as aves mais expostas às contaminações.

Para LANA (2000), a entrada de doenças no plantel pode aparecer mesmo quando há um manejo sanitário eficiente, como: proibir a entrada de pessoas estranhas e animais nos galpões; afastar veículos das unidades de produção; ter cerca viva, de preferência de eucaliptos, ao redor da granja; desinfecção de veículos e utensílios para entrarem na granja; criação de frangos de mesma idade, no sistema “tudo dentro, tudo fora”; e controle de transmissores de doenças, como MOSCAs, mosquitos, ratos, pássaros e aves caipiras, entre outros.

As vacinas têm sido usadas como o principal instrumento no controle de doenças. Na avicultura de corte a vacinação ocorre desde o primeiro dia de vida até o abate. É grande a necessidade da utilização de vacinas e medicamentos para garantir a saúde das aves, fator fundamental para assegurar a produtividade e a competitividade do setor.

No mercado mundial, na área das vacinas e medicamentos, os Estados Unidos são os maiores produtores, seguidos da União Européia. As empresas com as maiores linhas de produtos são: Basf, Bayer, Boehringer Ingelheim, Degussa, Merial, Ceva Santé Animale, Fort Dodge, Schering Plough Coopers, Elanco, Novartis, Phibro, Stallen, entre outras (SANTINI & SOUZA FILHO, 2005).

Em Moçambique, este segmento é constituído por 5 empresas de capital nacional e estrangeiro, importadoras e/ou distribuidoras de vacinas e medicamentos avícolas desenvolvidos no exterior⁶⁹.

Os produtores do 1º e 2º grupo relacionam-se com os fornecedores de medicamentos e produtos veterinários, via mercado *spot*, com incertezas de fornecimento e de existência da vacina, isto porque, nem todas as vacinas são vendidas no mercado nacional, como por exemplo, as destinadas à Marek e Varíola Aviária. Também quanto a qualidade devido, a variedade de vacinas não adequadas às estirpes locais e como consequência pobre resposta imunitária.

Os produtores do 3º grupo ou empresas, atuam em transações de compra, via mercado e híbrida, por meio de contrato com fornecedores internos como também externos, por importação direta, reduzindo os custos das vacinas.

A falta de produção interna de vacinas⁷⁰, medicamentos e produtos veterinários constituem sério entrave ao desenvolvimento do setor avícola na medida em que não estão facilmente disponíveis no mercado interno. Os produtores avícolas estão dependentes de um pequeno número de fornecedores

⁶⁹ No Brasil, a avicultura é responsável por 21% da demanda dos medicamentos e produtos veterinários e os custos de sanidade avícola correspondem a cerca de 4% do custo total de produção (SANTINI, 2006).

⁷⁰ Existe a produção nacional de vacina contra Newcastle, termostável do tipo I2, recomendada para o setor familiar. Devido à situação epidemiológica do país, a vacina mais usada contra Newcastle é a LaSota, aos 7 e 21 dias, aplicada via água de bebida.

que importam em função de demandas específicas, reduzindo estoques e riscos, e garantindo sua lucratividade.

5.1.1.4 Equipamentos e Embalagens

Outros dois importantes agentes da indústria de insumos são os fornecedores diretos do segmento de abate e processamento, ou seja, as indústrias de máquinas, equipamentos e de embalagens, que se relacionam diretamente com o 3º grupo de produtores, mais capitalizados, e que apresentam estrutura vertical de processamento. Contudo, este segmento produtivo convive ainda com incertezas quanto à assistência técnica, serviços de pré e pós-venda e dificuldades de realizar projetos para reestruturação produtiva, em decorrência da padronização dos equipamentos importados.

Os equipamentos para a montagem de um abatedouro são adquiridos no mercado externo (Europa, Ásia e África do sul), considerando que Moçambique não apresenta uma indústria de máquinas e equipamentos para o setor, elevando os custos de aquisição com a importação. Esse quadro constitui uma barreira para os pequenos e médios produtores, que se vêem impedidos de expandir sua capacidade produtiva e atuação no mercado.

A indústria de embalagens, pertencente à cadeia produtiva auxiliar, conta com apenas uma empresa de produção para o setor avícola, que fornece caixas para frangos congelados.

O frango inteiro que é vendido, no país, com menor valor agregado é normalmente comercializado em sacos plásticos, adquiridos no mercado externo, nos países vizinhos.

Por sua vez, cabe ressaltar que a estrutura de mercado interno, comercialização de frango vivo, acaba se constituindo em fator de redução deste segmento, decorrente ainda da inexistência de um mercado diversificado, que não favorece a expansão de produtos de embalagens, tais como bandejas (absorvente) e filmes, desestimulando investimentos.

5.1.2 Indústria de abate, distribuição e consumo

5.1.2.1 Abate

O segmento de abate produz, como produto final, o frango resfriado e/ou congelado inteiro. O processo de abate do frango é constituído por várias etapas: insensibilização, sangria, escaldagem, depenagem, evisceração, pré-resfriamento, resfriamento, gotejamento, classificação e embalagem. Há atividades de pré-abate relevantes, como o processo de apanha dos animais⁷¹, o transporte das aves e o descarregamento. A falta de cuidado nessas etapas provoca prejuízos que podem atingir o processo de produção dos abatedouros, pois as aves sofrem perdas de peso e contusões claramente visíveis, o que desvaloriza o produto final (LANA, 2000).

No país, praticamente todos os abates são efetuados usando a técnica de abate *Halaal*⁷², que determina que as aves sejam abatidas com o peito voltado para Meca, devendo se evocar o nome de Deus durante o sacrifício das aves para dignificar a morte do animal. Por conta disso, as autoridades religiosas islâmicas, que supervisionam os abates, exigem que a etapa de insensibilização seja suspensa, por considerar que o animal pode morrer durante esse processo, pois o fato gerador da morte das aves deve ser o corte. Dessa forma, as aves são abatidas com um corte em movimento de meia-lua, da direita para esquerda, que impede que as aves não sofram na hora da morte e o instrumento usado, nesse processo, deve estar afiado e ser de uso exclusivo⁷³.

Em termos tecnológicos, as empresas do segmento em geral, apresentam um nível tecnológico aceitável, alguns com a disposição de equipamentos sofisticados, de grande eficiência e capazes de responder às demandas, assim como desenvolver produtos com maior valor agregado, que seria, no caso mais simples, os cortes diferenciados.

⁷¹ Segundo LANA (2000), a operação de apanha das aves é feita, geralmente, no período noturno no Brasil, pelas chamadas equipes de apanhadores, com finalidade de minimizar o número de aves injuriadas e mediante a utilização de luz negra (as aves não enxergam a luz azul e, por serem brancas, ficam destacadas sob efeitos da luz negra, facilitando o apanhe).

⁷² Cerca de 20% da população moçambicana professam a religião Islâmica (INA, 2007).

⁷³ No Brasil, devido a essas particularidades do abate *Halaal* e pela importância que o mercado do Oriente Médio tem nas exportações, a maioria das agroindústrias brasileiras começaram a adotar o sistema de câmara escura (uma espécie de corredor escuro), utilizado para acalmar as aves antes do abate (SANTINI, 2006).

No entanto, o segmento não adota padrões internacionais de competição, não enquadrando os produtos nacionais às normas e aos regulamentos internacionais, como a utilização do programa HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) e do GMP (Good Manufacturing Practices), que são usados na inspeção do processo produtivo⁷⁴.

Segundo MELLO (2001), estes programas contribuem para a competitividade da cadeia, garantem a imagem de alimento seguro e induzem mudanças nos métodos de produção, no projeto e no uso de equipamentos, edifícios e instalações; contribuem também, para mudanças comportamentais de todas as pessoas envolvidas na produção e distribuição dos alimentos, e promovem alterações no sistema de gestão, por conta das rotinas de inspeção e registro de controles documentados.

Os programas de controle de qualidade e a automação do processo de abate demandam mão-de-obra qualificada para este segmento. No país, neste momento, segundo entrevistados, há um grande entrave para melhorar o desempenho e a qualidade higiênico-sanitário de todo o processo produtivo. Esse entrave deve-se ao baixo grau de escolaridade e baixa qualificação da mão-de-obra, na medida em que há uma dificuldade de aprender a importância do cuidado higiênico-sanitário e dos possíveis riscos de contaminação dos produtos. Isso exige que as empresas destinem mais recursos extras para a elaboração de programas específicos de treinamento, conscientização, entre outros.

Segundo ZILLI (2003), as condições sociais vigentes em uma economia influenciam a competitividade das organizações produtivas que nela operam, principalmente, quanto à educação e à qualificação da mão-de-obra.

Outro fator de destaque sobre a indústria de abate (que tem a capacidade produtiva para abater 46% da produção mensal de aves do país) é o levado nível de ociosidade, em 41%, como apresentado na Tabela 16.

⁷⁴ No Brasil, os programas (HACCP e GMP) são utilizados pela maioria das empresas, principalmente, exportadoras. O sistema HACCP é disseminado de forma ampla na cadeia produtiva, na qual todas as empresas com sistema de Inspeção Sanitária Federal adotam esse instrumento de qualidade. Sendo um pré-requisito para o acesso aos mercados externos, para as empresas exportadoras (FRANÇA, 2000; SANTINI, 2006).

A eficiência operacional dos abatedouros está comprometida diante da inconstância do fornecimento e qualidade dos frangos, reduzindo a competitividade do segmento.

A inconstância do fornecimento deve-se, em parte, ao forte poder de negociação que o segmento de abate tem sobre o de engorda, na definição do preço da taxa de abate, visto que os abatedouros só prestam serviços de abate.

A taxa de abate do frango chega a corresponder, entre 6 a 10% dos custos totais do frango, margem superior à do lucro, de 5 a 8%, obtida, pelo pequeno e médio produtor com a venda do frango abatido. Isso, desestimula os médios e pequenos produtores independentes a venderem frango congelado, optando pela comercialização do frango vivo, em que obtém maior margem de lucro. Vale considerar que essa escolha acarreta riscos, pois há uma incerteza quanto ao tempo de permanência do frango na granja, o que encarece ainda mais os custos de produção, com a alimentação⁷⁵ e a diminuição da produtividade.

A distribuição espacial dos abatedouros, distante das granjas e a existência de equipamentos obsoletos, contribuem para a ociosidade e redução da competitividade do segmento.

As unidades de abate não apresentam relação com os atacadistas ou varejistas, isto se deve ao fato dos abatedouros, em maioria, pertencerem às empresas avícolas que possuem seus pontos de venda e contratos de comercialização.

Este arranjo constitui um hiato à comercialização do frango, pelo fato dos abatedouros não terem ou manterem relações, seja por integração ou concessão de franquias, com atacadistas que possuem os frigoríficos (câmaras de refrigeração e armazenamento). Esta ausência de ligação entre abatedouro e frigoríficos para um produto perecível como a carne de frango, condiciona o armazenamento do produto, principalmente em épocas de baixa procura e, como conseqüência, regula os níveis de produção de todos os agentes a montante da

⁷⁵ Uma vez atingida a idade e peso adequados, com base na taxa de conversão alimentar e exigência do mercado, o frango deve ser imediatamente abatido, sob risco da queda de desempenho na conversão e aumento dos custos de produção (FRANÇA, 2000).

cadeia. Isto porque, tudo o que é produzido deve ser abatido e, imediatamente comercializado, diante da ausência de uma estrutura frigorífica satisfatória, para estocagem e conservação, que esteja disponível a um número significativo de produtores.

Os pequenos e médios produtores relacionam-se com os abatedouros via mercado *spot*, também com grande incerteza quanto à prestação de serviços de abate. Isso porque, os abatedouros priorizam os seus abates e só depois é que efetuam para terceiros. Já o 3º grupo é detentor de abatedouros, reduzindo assim esses entraves de processamento e comercialização, diante do grau de verticalização apresentado (anexo 3).

5.1.2.2 Distribuidores/atacadistas e varejistas

Este segmento constitui outro elo forte da cadeia de frango no país, e com alto poder de fixação de preços. O sistema de distribuição de frango e derivados consiste de unidades atacadistas e de unidades de comércio varejistas, mas as funções desses agentes não estão bem definidas, uma vez que os atacadistas, às vezes, atuam no varejo, na condição de produtor ou de criador de frango.

As tarifas de tributação são aplicadas a cada etapa de comercialização até o consumidor final, e este “arranjo” dos canais de comercialização comprometem a competitividade do produto nacional no mercado, junto aos diferentes agentes do setor.

O esquema de comercialização, em Moçambique, dá-se da seguinte forma: o distribuidor ou atacadista compra o produto diretamente do produtor ou do abatedouro, sendo que, no preço negociado não consta a tarifa do IVA, mas ao revender ao varejista, ele insere, no preço, sua margem de lucro e o valor da tributação. Por sua vez, o varejista (supermercados, açougues e mercearias), ao comercializar esse frango, deverá incluir também, a sua margem de lucro e o IVA. Um processo de taxaçoão que chega a retirar a competitividade do preço do frango nacional frente ao importado, o que compromete as margens de lucro de todos os agentes envolvidos, que são mínimas, principalmente para os produtores, ficando o atacadista com a principal margem, já que é o formador de preço.

Outra forma observada é quando o varejista compra diretamente do produtor de frangos, com a finalidade de maximizar a sua margem de lucro, em função do preço do mercado. Nesse esquema, o varejista passa a exercer poder na definição do preço, ao impor ao produtor, principalmente aos pequenos e médios produtores, um preço baixo sob o argumento de que sobre esse valor deverá ser aplicada a margem de lucro e a taxa do IVA.

Nesta relação conflituosa visível, entre o criador de frangos e atacadista/varejista, em que já se tem o preço do produto parcialmente estabelecido no mercado⁷⁶, os pequenos e médios produtores preferem vender diretamente no mercado, a preços vigentes ou relativamente baixos, no entanto, sem comprometer a sua margem de lucro, como forma de se resguardar do poder de negociação desses agentes.

No caso do frango importado, a função do atacadista já é relevante, pois ele normalmente é o importador. O segmento importador é um segmento forte no fornecimento de carne de frango no país.

A maior parte das importações ocorre com maior frequência, no último trimestre de cada ano, para cobrir o déficit⁷⁷, que se avizinha com o aumento da demanda no período da quadra festiva. No entanto, normalmente esse produto importado não costuma ser completamente consumido nesse período, e isso leva a existência de oferta excessiva do produto importado, vendido a preços relativamente mais baixos que os nacionais, constituindo novo entrave à produção interna.

Essa fase de grande oferta atinge pequenos e médios produtores que chegam a deixar de alojar aves no primeiro trimestre do ano, diante de uma demanda retraída. E assim, todo o setor avícola nacional se retrai, pois há pouca procura de insumos (pintos e ração). A estratégia governamental adotada tem sido a redução de emissão de licenças de importação, como forma de estimular e proteger a produção interna.

⁷⁶ O preço do produto importado é normalmente utilizado como parâmetro na definição do preço do frango nacional.

⁷⁷ Causado pela falta de conservação e estocagem do produto, como foi visto acima.

Com a redução dos produtos importados no mercado, o setor volta a reagir, a partir do segundo trimestre do ano, em pequenas quantidades que vão gradualmente aumentando até o terceiro trimestre em que há uma nova demanda em expansão, que acaba por superar, mais uma vez, a capacidade produtiva instalada no país, estabelecendo assim, um “ciclo vicioso” ao processo⁷⁸.

5.1.2.3 consumidor

Já o produtor e o consumidor estão em lados opostos, embora caracterizam-se por terem em comum um baixo poder de formação dos preços do produto. Como o frango é um produto *commoditie*, de característica homogênea aos olhos do consumidor, a principal variável de competição é o preço. Para o consumidor moçambicano, em virtude de seu reduzido poder de compra, o preço torna-se uma variável fundamental na decisão de compra. E estes têm variado de acordo com os pontos de venda e a faixa de renda.

Segundo PEDROZO et al. (2005), o ambiente competitivo da indústria avícola é afetado também pela má distribuição da renda, que acaba permitindo, ao mesmo tempo, a manutenção de posições no mercado de consumo de massa.

Assim, fica evidente a não existência de um elo coordenador dentro da cadeia produtiva avícola, pelo fato da estrutura de governança de maior relevância ser a estrutura via mercado, sem contratos entre os elos da cadeia, seguida de uma estrutura hierárquica ou integração vertical, para o caso das grandes empresas do setor.

Ao contrário do Brasil, em que as agroindústrias são responsáveis pela coordenação da cadeia produtiva por meio da integração vertical e horizontal, nas quais elas organizam e promovem as transações, desde as fases de produção dos insumos até a distribuição de produtos finais, nos mercados consumidores (COSTA, 1999; SOUZA, 2004).

Para BORGES (2004), a coordenação é importante dentro de um sistema porque aumenta a capacidade de adaptação (mobilidade) dos agentes

⁷⁸ Período em que se verifica, normalmente, o aumento do preço da ração e do pinto. Contribuindo para que o frango nacional chegue ao mercado a um preço não competitivo.

econômicos em responder as constantes mudanças do ambiente, resultando na diminuição do custo geral das atividades e dos conflitos nas relações entre clientes e fornecedores.

As estratégias fundamentadas na cooperação e na busca de objetivos comuns são essenciais para o desempenho competitivo e a sobrevivência dos diversos integrantes de uma cadeia agroindustrial; pois segundo Putnam (2000) *apud* BORGES (2004), há fatores sociais que influenciam a competitividade, como o civismo, a confiança, a cooperação e o interesse coletivo, que devem sobressair ao oportunismo. Fatores esses que, pela ausência, pautam as dificuldades de consolidação de um patamar competitivo na cadeia produtiva avícola de Moçambique, como observado durante a pesquisa.

5.2 Macroambiente da Cadeia de Produção Agroindústria de Frango de Corte de Moçambique

Para SIFFERT FILHO & FAVERET FILHO (1998), a análise das cadeias agroindustriais demonstra que o grau de coordenação estabelecido é contingente, não apenas aos atributos de transação de cada cadeia, mas também em relação aos aspectos externos das cadeias.

As informações apresentadas neste item referem-se às opiniões e percepções dos entrevistados quanto às questões do macroambiente, que influenciam as decisões de investimento e planejamento dos produtores de carne de frango em Moçambique.

Dessa forma, serão abordadas questões sobre: o ambiente institucional, no qual se faz referência às políticas que afetam o setor; o ambiente financeiro, destacando a disponibilidade de capital para investimentos; as organizações não governamentais, em que são abordadas as iniciativas de desenvolvimento do setor; as associações de classe, quando são descritas as atividades desenvolvidas pelas mesmas; e por último, pesquisa e desenvolvimento, que estão sendo realizados no país direcionados ao setor avícola.

5.2.1 Ambiente Institucional: políticas que afetam o setor

O ambiente institucional dedica-se ao estudo das instituições que, como afirma North *apud* FARINA et. al. (1997), constituem as regras do jogo, seja do jogo econômico, social, político, ou do próprio jogo institucional, que envolve relações entre os agentes e as perspectivas de desenvolvimento das empresas.

Para SORJ et al. (1982), a avicultura industrial é um setor inexplicável se for desconsiderado o Estado. Isso porque, segundo BUAINAIN (1999), é o Estado que controla as grandes variáveis macroeconômicas, como taxa de juros, consumo e investimentos. E estes fatores macroeconômicos apresentam questões favoráveis e desfavoráveis à indústria de frango. As favoráveis são as que estimulam a produção e consumo, como a taxa de câmbio, ou mesmo quando não interferem tanto, como a tributação. As desfavoráveis são as que limitam o

aumento da produção e do consumo, como o custo de capital (taxa de juros) e renda, respectivamente.

Para alguns autores, a intervenção do Estado deve ser, destacada como uma variável crítica à competitividade de uma cadeia de produção, porque suas ações podem fazer-se sentir em todos os fluxos da cadeia, seja nos aspectos tributários, nas políticas de importação e exportação, e interferir na distribuição e no processamento de um produto. Diante desse quadro, apresentam-se as políticas governamentais estabelecidas após a crise de 2004/2005, que influenciaram o setor e seus principais efeitos, evidenciando o papel do Estado e sua capacidade de intervenção setorial.

5.2.1.1 Tributação

Os impostos, na argumentação dos agentes econômicos, sempre fazem parte da lista de problemas financeiros, mesmo que ocorra má gestão do empreendimento. Embora a política tributária possa influenciar padrões de crescimento de determinados setores econômicos, é bem verdade que a sonegação é maior e recebe estímulo tanto quanto maior for a carga tributária incidente sobre o setor (BRUGNARO et al. 2003)

No caso da avicultura de corte, em Moçambique, existem impostos e taxas que, segundo os agentes da cadeia produtiva, têm contribuído para a redução da competitividade do produto nacional no mercado nacional.

Na pesquisa de campo, o Imposto sobre Valor Agregado (IVA)⁷⁹ foi o mais criticado por todos os agentes da cadeia, embora a indústria avícola faça parte do grupo das indústrias do país que se beneficiam da sua isenção, no seu processo produtivo. No entanto, o IVA interfere na competitividade da cadeia produtiva avícola, nos custos de importação da matéria-prima e no preço do produto final no mercado.

⁷⁹ O IVA entrou em vigor no país a 1 de Abril de 1999 para substituir os impostos de circulação e de vendas, após ser aprovado pelo Conselho de Ministro em 29 de Setembro de 1998. É um imposto que recai a todos os bens e serviços levados a cabo por pessoas físicas e jurídicas, dentro do território nacional, incluindo também nas importações de bens, exceto àqueles que recebem isenção específica.

No processo de importação, os produtos estão sujeitos ao pagamento do IVA e de taxas aduaneiras. Mas a indústria avícola goza ainda de outro benefício concedido pelo Estado, como anteriormente visto, de isenção de pagamento de taxas aduaneiras na importação de matérias-primas. Assim, no ato da importação, as matérias-primas ficam sujeitas somente ao pagamento do IVA, ao nível das alfândegas. E, porque a indústria avícola se beneficia da isenção deste imposto, ela é reembolsada através do Ministério das Finanças (Fazenda), instituição arrecadadora do imposto.

Assim, para recebimento desse reembolso, os agentes têm duas opções: a primeira é quando a empresa prefere manter essa quantia como um crédito, junto ao Governo, para ser usado nas próximas importações; a segunda, é quando a empresa requer o reembolso, algo que a entidade arrecadadora deveria fazer dentro de noventa dias após a solicitação. Porém, segundo os agentes, na prática, isso não se verifica e esse intervalo pode se estender por seis meses ou, às vezes, por um período maior, reduzindo o capital de giro dessas empresas.

Para os agentes, esta imobilização financeira chega a ser equivalente ou superior à compra de um lote ou remessa de matéria-prima, necessário para cobrir um ciclo de produção, fato sentido com maior intensidade, na indústria de ração.

Há insumos em que o IVA influencia negativamente no custo, como por exemplo, o das embalagens, pago na importação e que não é reembolsado e assim agravado, pelo fato dele também não se beneficiar de isenção de taxas aduaneiras (5%), por ser classificado como um produto e não matéria-prima.

Segundo os entrevistados, esta imobilização financeira, em impostos, compromete a produção, diante das dificuldades financeiras para reposição de estoques. Para a Associação Moçambicana de Avicultura (AMA, 2007), esta situação chega a encarecer os custos de produção em mais de 3%.

Outra situação que contribui para a redução da competitividade do produto nacional, segundo os agentes, é a taxação do IVA no produto final (frango congelado), como foi anteriormente observado. Neste caso, embora a etapa de produção apresente isenção, as demais transações comerciais sofrem tributação, o que, segundo eles, anula qualquer política de incentivo, cerceando o

crescimento do setor ao se agregar impostos nas transações comerciais até atingir o consumidor final.

Essas considerações ganham relevância na medida em que outros setores econômicos primários, tais como pescado, arroz, farinha de milho, entre outros, estão isentos do referido imposto.

Segundo a AMA (2007), essa taxaçoão do IVA em 17% ao frango congelado tem dado margens para comportamentos oportunistas por parte de alguns agentes, com os quais os produtores transacionam, além de contribuir para a concorrência desleal entre o produtor formal e informal.

A estrutura de comercializaçoão é deficitária ao permitir que atacadistas atuem no varejo, na condiçoão de produtor ou criador de frango, sem que esteja submetido ao processo de tributaçoão, em decorrência de um mecanismo de comercializaçoão direta, o que permite a sonegaçoão desse imposto. Ratifica-se que a existência de taxaçoão é utilizada como argumento por esses mesmos agentes, para a negociaçoão do preço junto aos produtores, em processos de aquisiçoão de frangos, pressionando as margens de rentabilidade dos mesmos, sobretudo de pequenos e médios.

Também existe a incidência tributária cumulativa, nos custos do frango em mais de 1%, em função das taxas pagas pelos agentes, na obtençoão de licenças de importaçoão dos diversos insumos⁸⁰, segundo AMA (2007).

5.2.1.2 Legislaçoão

A resoluçoão da crise, no setor, causada pela importaçoão do frango congelado, e o objetivo de estimular e aumentar a competitividade da indústria local fez com que o Estado moçambicano tomasse algumas medidas protecionistas para regular as importaçoões, como: a) reintroduçoão da Inspeçoão Pré-Embarque (IPE)⁸¹; b) reduçoão do prazo de 6 para 3 meses, para a entrada de frangos congelados, desde o abate até a chegada ao país; c) proibiçoão de

⁸⁰ Para cada importaçoão de insumos os agentes devem emitir uma licença específica para aquela mercadoria.

⁸¹ A IPE é realizada na importaçoão de mercadorias para um país com a finalidade de proteção do ambiente, da indústria nacional, da saúde pública e de segurança. E dependendo de cada país, a lista de mercadorias sujeita a IPE varia.

importações indiretas com intensificação da exigência de certificados de origem e fitossanitárias; e, d) aprovação da política de concorrência pelo Governo (MIC, 2007).

Para os agentes importadores desse setor, entrevistados, todas essas medidas dificultam e encarecem os custos de importação. Segundo os mesmos, a redução do período de entrada do frango de 6 para 3 meses de abate, interfere desde a compra do produto até o desembarque da mercadoria, no país, pelos motivos que se seguem:

a) os frangos, recentemente, congelados são os mais caros, comparativamente aos abatidos há mais de 3 meses. E também, esta especificidade no produto, no mercado brasileiro, representa uma barreira de entrada para os importadores moçambicanos devido ao seu reduzido poder de negociação, em função da pouca quantidade demandada, colocando-os em posição secundária junto às grandes empresas exportadoras brasileiras, como a Sadia e Perdigão, no atendimento de seus pedidos.

b) todo o processo de Inspeção Pré-Embarque, desde o pedido até sua realização, leva tempo, não sendo inferior a 15 dias e, o pedido para efetivação deve ser encaminhado quando a mercadoria já estiver pronta nos contêineres, ou seja, a empresa exportadora deverá disponibilizar as mercadorias para IPE, ainda no país de origem. Isso, sem contar que todo esse processo tem custos adicionais à importação.

c) o transporte dos contêineres com as mercadorias é feito em navios que saem do Brasil até a África do Sul, onde são desembarcados e embarcados para Moçambique. Esse processo de trânsito dos contêineres, normalmente tem sido prejudicado pelo excessivo tráfego nos portos sul-africanos, o que contribui para ampliar o período de transporte.

d) a proibição de importações indiretas apresenta dois desdobramentos: o primeiro se refere ao fato de que, segundo os agentes entrevistados, os produtos provenientes dessa via, principalmente frango inteiro, são adquiridos a menores preços no mercado, por estar próximo da data de validade na prateleira. Os agentes afirmam que isso não se coloca como impeditivo ao seu consumo antes

do término do prazo de validade, em função da procura frente aos baixos preços de comercialização. O outro efeito remete-se à viabilidade, segundo os agentes, esta via permite importar pequenas quantidades e em qualquer momento, além, de permitir a entrada de outros produtos, como frangos em pedaços, que ainda têm mercado reduzido, viabilizando a permanência de agentes com menor capacidade de importação e evitando a concentração no segmento.

Assim fica visível que o Governo ao estabelecer estas barreiras, não-tarifárias à importação, tinha como objetivo retardar o processo de entrada sem, no entanto extingui-lo, considerando que há incapacidade da produção nacional em atender a demanda interna total.

Segundo os entrevistados, o Governo, ao condicionar a autorização da importação em função do déficit de oferta do produto, de forma pontual, não consegue atender de maneira eficiente os déficits apresentados junto ao mercado. Uma vez que os produtos importados só poderão chegar ao consumidor, no mínimo, 3 meses depois de iniciado o processo de importação, concorrendo com a falta do produto e aumento de seus preços, no mercado interno. Isso, sem contar com a necessidade dos importadores fazerem os pedidos, antecipadamente, aos seus fornecedores, já indicando as quantidades desejadas de mercadoria.

Portando, observa-se assim, uma necessidade, principalmente ao nível dos principais fornecedores de insumos, como a dos pintos, de divulgarem a sua previsão anual de produção; com a finalidade de facilitar, quem de direito, estimar as quantidades prováveis que devem ser importadas ao longo do ano, em função do provável déficit de oferta. Isto porque, a fragmentação das quantidades a serem importadas no ano, também poderá contribuir para quebrar o “ciclo vicioso” que se estabeleceu, em decorrência do excesso do produto importado, no mercado, num determinado período do ano, além de contribuir para regular a oscilação da oferta do produto.

Com base nessas questões, as medidas, ainda que, positivas tomadas pelo Governo em relação às importações, não restringe a atuação dos agentes importadores no setor avícola, assim como, não evitará o surgimento de oportunismos por parte de outros agentes, o que pode contribuir para a redução

da competitividade, via preço do produto, no mercado nacional. Considerando ainda, que tais processos possam gerar conseqüências graves ao consumidor, uma vez que, apresenta-se com reduzido poder de compra, frente a um cenário proibitivo de consumo de carne de frango, o que já é verificado para a maioria da população do país.

5.2.1.3 Apoio institucional à comercialização e ao consumo

O Estado esmerou-se em resolver disputas comerciais ao propor e mediar acordos comerciais entre pequenos produtores associados, que têm enfrentado maior dificuldade de acesso ao mercado, com empresas abatedouras e atacadistas.

Embora este processo só tenha sido estabelecido na região Sul (Maputo⁸²), essa medida visou o aumento da oferta do frango nacional ao longo do ano no mercado, uma vez que a produção dos pequenos produtores participa significativamente na oferta, e o incremento de suas atividades contribui para a redução das importações.

Esse acordo, pequeno produtor e empresa, além de garantir a comercialização e manutenção no exercício da atividade avícola desse grupo de produtores, teve papel importante como política de segurança alimentar, geração de emprego e renda para as famílias, cumprindo assim, com o seu papel de promotor de combate à pobreza absoluta, no país.

Do ponto de vista dos produtores, esse arranjo comercial é benéfico porque lhes garante mercado ao longo do ano, ainda que encontrem dificuldades em função do fraco poder de negociação do preço, o que contribui para baixa remuneração, como observado no item anterior. Por sua vez, no período de maior demanda, ocorrem posições de “oportunismo” desses produtores ao faltarem com o compromisso de fornecimento, preferindo comercializar diretamente no mercado, deixando de entregar seus produtos nesse arranjo.

⁸² É onde se localiza o maior contingente de pequenos avicultores e o local mais problemático em termos de mercado.

Esse quadro, em verdade, reflete a necessidade de um arranjo institucional, que permita contratos que acompanhem as trajetórias dos preços, permitindo que, em períodos de inflexão positiva, todos os agentes da cadeia possam obter ganhos, reduzindo a subordinação e a determinação de preços, que tanto fazem sofrer os pequenos produtores, no cumprimento de um contrato de caráter linear.

Além dessa situação, segundo os entrevistados, há o problema do repasse tardio das receitas, que leva à redução da sua capacidade produtiva, na medida em que o pequeno produtor depende desse recurso para poder alojar o próximo lote de frangos. Já do lado contrário, esta situação, normalmente, é condicionada às dificuldades decorrentes da venda do produto, por não apresentar carcaça padronizada, fazendo com que leve mais tempo para efetivar a comercialização e, em algumas situações, abaixo do valor acordado. Embora exista uma cláusula no contrato, de quinze dias para o repasse dos valores, período destinado ao vazio sanitário da produção.

A fragilidade do arranjo, pequeno produtor e empresa, estendem-se nessa primeira fase, pelo fato de ter sido efetivado com uma empresa que possui, nos seus arranjos comerciais, contratos de exclusividade para a venda dos seus produtos a um determinado agente. Assim, o fluxo da venda dos produtos fica condicionado à demanda dos clientes desse agente, incluindo o pequeno produtor.

Esse processo tende a levar ao aumento do poder de negociação desses agentes sobre os produtores, além de fomentar a criação de monopólio, sobretudo ao se observar que a oferta do produto nacional é condição para estimar a quantidade a ser importadas.

Essa insatisfação não foi descrita apenas pelos produtores, mas também por outros agentes que atuavam na comercialização do produto, que também se manifestaram interessados em participar desse arranjo (pequeno produtor e empresa).

O consumo dos produtos nacionais, tem sido estimulado pelo Governo, ao promover por meio do Ministério da Indústria e Comércio, a introdução de um selo de marca “Orgulho Moçambicano. MADE IN MOZAMBIQUE”, através do Diploma

Ministerial n° 119/2006, de 14 de Junho de 2006, publicado no Boletim da República n° 24, I série.

Essa propaganda em torno dos produtos nacionais, com ampla divulgação em todos os meios de comunicação social, tem estimulado e induzido o consumidor a optar por produtos moçambicanos, em detrimento do produto importado, beneficiando assim todas às indústrias do país, inclusive a indústria avícola.

Essa propaganda estimula a melhoria da qualidade dos produtos e a formalização das empresas, uma vez que só é permitido o uso desse selo, nos produtos que atendem às normas de qualidade vigentes no país. E, para que as empresas tenham acesso ao selo, há uma série de requisitos que vão, desde a regularização da empresa ao cumprimento das normas laborais.

5.2.1.4 Outras ações

Atualmente, ao nível do Ministério da Indústria e Comércio e Ministério de Agricultura, foram criadas comissões de trabalho específicas para monitorar o setor avícola, desde a produção até o mercado. São essas comissões que têm trabalhado em conjunto, na auscultação dos problemas dos agentes do setor, diretamente, ou junto às associações de classe e ONG's, além de acordar quantidades necessárias para cobrir o déficit do produto no mercado, entre outros.

Os Ministérios da Saúde e da Agricultura intensificaram suas ações de inspeção, desde as granjas até aos abatedouros, com a finalidade de melhorar o controle sanitário dos animais e garantir a proteção da saúde do consumidor final.

A inspeção é um requisito sanitário mínimo para obtenção do certificado de qualidade do produto, em um setor. Pois, embora a avicultura também esteja fadada ao surgimento de doenças, o rígido controle sanitário tem sido uma das maiores conquistas para os países produtores e exportadores, combinado à conscientização da necessidade constante de manutenção do controle de qualidade do produto, desde a matéria-prima até o produto final (SALLE et al. 1998).

Mediante a esse fato, o MINAG tem proposto a implementação de programas de biossegurança, nas unidades de produção, com objetivos de reduzir os riscos de infecção e aumentar o controle sanitário das aves, pois há a necessidade de elevar os padrões de produção e de qualidade dos produtos nacionais. Fato que também aponta para a necessidade de revisão e atualização da Legislação Sanitária e Ambiental e, na exigência de implementação do programa HACCP, para viabilizar a introdução da norma moçambicana NM-ISO 22000:2006, elaborada pelo Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ)⁸³, para a certificação dos produtos avícolas nacionais.

Seria de mais valia, se o Estado efetivasse a formação de uma comissão técnica multidisciplinar, permanente, formada por especialistas, representantes de instituições de pesquisa, universidades, organizações não governamentais e de iniciativa privada, para monitorar o setor nos diversos níveis (comercial, sanitário, institucional, etc.). E com isso, estabelecer critérios para resolução dos impasses entre os agentes, e elaborar programas específicos frente aos problemas apresentados pelo setor avícola nacional.

Em suma, a participação do governo Moçambicano, após abertura comercial, na avicultura comercial, tinha sido insuficiente em todas as dimensões, ainda que tenha feito intervenções pontuais no setor. Mas, a partir de 2006, observou-se uma presença ativa, criando um ambiente favorável para o desenvolvimento da atividade, além de assumir o papel de coordenador/regulador.

Segundo FARINA (1999), a ação governamental não é adequada para apoiar o funcionamento normal de um setor, tampouco sua reestruturação. Mas sim, elaborar políticas específicas que vão, desde o financiamento, à promoção do consumo do produto nacional. Van Duren et al. (1991) *apud* FARINA (1999) afirmam que as políticas públicas, destinadas a melhorar a competitividade, devem recompensar as empresas inovadoras, porque constituem a base da competitividade dinâmica. Essas políticas devem ser orientadas pelos problemas de competitividade identificados, e ser o mais abrangente possível, sendo

⁸³O INNOQ, foi criado a 24 de Março de 1993, por decreto n° 02/93 do Conselho de Ministros, publicado no Boletim da República n° 12, I série do mesmo ano, e é membro correspondente da ISO desde 1994.

preferível estabelecer várias ações destinadas a resolver sintomas dispersos, que decorrem do mesmo problema, em vez de uma única política que resolve um problema.

Para a realidade de Moçambique, com enorme segmentação e co-existência de diferentes tipos de produtores de frangos, na cadeia, em que cada um tem objetivo e metas distintos, propõem-se que a atuação do Governo ou das instituições governamentais seja diferenciada, em função do papel ou contribuição que cada agente desempenha, quer no desenvolvimento da atividade e/ou na economia do país.

5.2.2 Ambiente Financeiro

A agropecuária é o setor produtivo moçambicano que mais emprega a mão-de-obra ativa, cerca de 79 % da população. Embora tenha importância significativa na composição do Produto Interno Bruto (PIB), é a que menos se beneficia de crédito. A título de exemplo, em 2006, o setor contribuiu em 24% do PIB, e em termos de crédito, somente foi beneficiada com 6% do total disponibilizado, contra a contribuição do setor comercial, que participou em 11% do PIB e beneficiou-se em 27% do crédito, sendo o setor com maior participação, segundo o Anuário de Estatística de Moçambique (2006).

As instituições financeiras consideram a atividade agropecuária, em Moçambique, como uma atividade de risco, devido às questões técnicas de produção e comercialização. Além disso, a estrutura do setor financeiro nacional é composta, na sua maioria, por bancos comerciais privados, nacionais e estrangeiros, cujas políticas não estão voltadas ao setor agropecuário, por ser considerado pouco lucrativo e muito instável.

As instituições financeiras exigem dos produtores a garantia do capital a ser emprestado, através de bens patrimoniais, para liberação dos recursos de investimentos. Com isso, a pesquisa constatou que somente os grandes produtores (3º grupo) obtêm acesso ao crédito, diante da elevada capacidade dessas empresas em cumprir com as exigências de garantia.

Constatou-se que as dificuldades para acesso não se limitam às garantias de capital. Os juros elevados, cujas taxas variam de 20 a 40% ao ano, somam-se

aos encargos financeiros, decorrentes da burocracia dos processos, e aos reduzidos prazos de pagamento, consolidando em outro fator restritivo ao investimento e inovação do setor.

Quanto aos pequenos e médios produtores (1º e 2º grupo), para a captação de recursos, estes têm recorrido às instituições de micro-finanças (pequenas cooperativas de micro-crédito) existentes no país e que exigem menos garantias patrimoniais, no entanto, as suas taxas de juros acompanham os patamares vigentes no mercado.

Essas condições (garantias patrimoniais e taxas de juros elevadas) tornam o crédito ou o financiamento proibitivo aos pequenos produtores avícolas e passa ser um fator limitante para desenvolvimento de suas atividades.

É nesse sentido que o governo tem priorizado recursos de incentivo, como forma de contornar os problemas de investimento. A médio prazo, novos instrumentos financeiros estão sendo criados a fim de contribuir para o desenvolvimento, com a implantação de programas de financiamento aos pequenos avicultores, destinados principalmente à construção de pequenos abatedouros, por meio do Centro de Promoção da Agricultura (CEPAGRI), órgão do Ministério da Agricultura.

Como forma de desenvolvimento e permanência dos pequenos produtores, identifica-se uma articulação entre os segmentos de mercado, como destacado no item anterior, que são, principalmente, os fornecedores de insumos.

5.2.3 Organizações não governamentais

A prática da atividade avícola, em Moçambique, tem encontrado apoio técnico e financeiro, por um conjunto expressivo de Organizações Não Governamentais (ONG's), nacionais e estrangeiras. Elas atuam, principalmente, nas comunidades e nas várias associações de classe, como forma de repassar recursos financeiros para sustentabilidade das mesmas, e dos seus associados.

Ao nível da avicultura comercial, neste momento, está presente uma ONG, a TechnoServe ⁸⁴, Norte Americana, parceira da FAO e USAID, que trabalha,

⁸⁴Para mais informações ver www.technoserve.org.

desde 2006, ativamente com o setor avícola na reativação da indústria nacional, dando apoio financeiro, técnico e organizacional.

Ao nível organizacional, esta ONG participou da formação da Associação Moçambicana de Avicultura (AMA) e, numa primeira fase, tem apoiado financeiramente e administrativamente, na consolidação da mesma. Em termos produtivos, trabalham com os pequenos produtores, estimulando adoção da produção via integração. Para TechnoServe, a implementação do sistema de produção integrada possibilitou, para os pequenos e médios produtores do país, uma oportunidade de reduzir o capital inicial para investir na atividade, além de contribuir para minimizar os riscos decorrentes da instabilidade do mercado do frango e, principalmente, aumentar a sua renda familiar.

Este processo está sendo efetivado mediante o financiamento de insumos para um ciclo de produção de 700 pintos por produtor pequeno e, no caso dos médios produtores, direciona-se apoio financeiro na verticalização das suas atividades para frente e/ou para trás, na condição de integrar e coordenar um determinado número de pequenos produtores, por eles financiados.

A TechnoServe fomenta o cultivo de soja, principalmente, na região Norte do país, e diretamente com o Governo na elaboração e implementação de medidas de incentivo à indústria avícola.

Assim, a ONG de modo geral tem desenvolvido o papel de coordenador de todos os agentes, principalmente por ser um interlocutor, junto ao Governo, em defesas dos interesses dos agentes do setor avícola.

Traxler & Unger (1994) *apud* FARINA (1999), argumentam que diferentes tipos de organização (Estado, organizações corporativas e as redes de cooperação – “network”), podem desempenhar esse papel de coordenação por eles representarem diferentes sistemas de incentivos que podem governar as atividades dos agentes econômicos.

5.2.4 Associações de classe

A principal associação da indústria avícola é a AMA (Associação Moçambicana de Avicultores), que congrega produtores de ovos de incubação, incubatórios, fabricantes de rações, abatedouros, produtores de frangos e de ovos

de consumo. A atuação da associação não se restringe somente aos intervenientes diretos, da cadeia produtiva de carne de frango (matrizeiros, incubatórios, aviários e abatedouros), como também atua em outros setores produtivos, como na produção de ovos de consumo e de ração, constituindo um instrumento de defesa dos interesses dos produtores, com uma estrutura regional de representação.

O surgimento da AMA é resultado do novo dinamismo da cadeia avícola, desde 2006. Trata-se de uma entidade recentemente oficializada, em 2007, que surgiu da necessidade, dos agentes, do setor avícola, dialogar com o Governo, expondo seus problemas e demandando soluções a curto e longo prazo.

O objetivo principal da AMA é organizar a atividade e os agentes da indústria avícola no país. Nesse momento, a AMA desenvolve uma série de atividades como: coleta de informações, que permitirá adquirir dados de performance do setor; introdução do selo de qualidade/garantia que será atribuído aos produtos das empresas e dos produtos associados ou não, que se mostrarem interessados em cumprir as normas ou critérios produtivos e sanitários; investimento de propaganda de divulgação da carne de frango nacional, incentivando o seu consumo; e principalmente, buscar acordos com o Governo, ao nível fiscal, institucional ou administrativo⁸⁵, para dinamizar e viabilizar a atividade avícola no país.

Por ser ainda uma entidade nova, durante as entrevistas realizadas, constatou-se que existe dificuldade em apontar os objetivos da associação por parte dos avicultores, embora eles saibam de sua existência. Isso se deve, em parte, ao fato da AMA agregar vários agentes, alguns de outras cadeias produtivas interligadas ou não à avicultura de corte, com interesses distintos para um único instrumento de representação.

Ao nível regional, a cadeia produtiva de frango de corte encontra-se representada pela ADAM (Associação dos Avicultores de Maputo), fundada em 2003, e seus membros, em sua maioria, são pequenos e médios produtores. A

⁸⁵ A AMA tem apelado ao governo para retirar a taxa do IVA do frango nacional, como forma de aumentar as margens de lucro do produtor, ao introduzir o seu produto nos canais convencionais de comercialização.

associação está organizada com intuito de representar os interesses exclusivos desses criadores. Atualmente, suas ações estão voltadas para a busca de soluções de comercialização do frango nacional; a capacitação técnica dos avicultores, em parceria com instituições de ensino e Ministério da Agricultura; facilitar o acesso dos associados ao financiamento junto os bancos de micro-finanças e às instituições do Governo voltadas ao setor como a CEPAGRI (Centro de Promoção Agrário) e ONG's como a TecchnoServe's. Também pretendem desenvolver ações que visem assegurar a qualidade e sanidade para o pleno desenvolvimento do setor na região.

Nesse processo revela-se uma tendência importante de arranjo produtivo. A estruturação de representações de produtores tende a gerar estratégias de diálogo com os setores públicos e privados e, principalmente, determinar condutas comuns frente aos problemas vivenciados pelos produtores.

No Brasil, por exemplo, existem várias associações, sendo as principais no setor avícola: a) Associação brasileira de Exportadores de Frango (ABEF, 2007) apresenta eficiência na defesa dos interesses de seus associados, obtendo uma identificação clara das necessidades, interesses, expectativas e das negociações com o mercado externo e de defesa dos interesses das empresas exportadoras; b) União Brasileira de Avicultura (UBA) mostra características de interesse da cadeia como um todo, diluído em vários focos de atuação; c) Associação Brasileira de Produtores de Pintos de Corte (APINCO) tem como objetivo identificar e apresentar as principais tendências tecnológicas e trabalhos científicos nos campos da genética, nutrição e sanidade. Em nível regional, há a Associação Paulista de Avicultura (APA), cujo papel tem sido compilar informações sobre o setor e repassá-las aos tomadores de decisões e defender os interesses de agentes do setor, no estado.

5.2.5 Pesquisa e desenvolvimento

A manutenção e ampliação da competitividade estão fortemente associadas às constantes incorporações tecnológicas. Os esforços em pesquisa e desenvolvimento (P&D) devem merecer atenção especial, pois o acesso às

inovações tem contribuído para a elevação do desenvolvimento da produção avícola mundial.

No país, existe incentivo ao desenvolvimento da pesquisa pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, que disponibiliza anualmente financiamentos, em várias modalidades, para qualquer área produtiva do país, incluindo esse setor.

Há desenvolvimento significativo de pesquisas básicas ou aplicadas relacionadas com o setor avícola em instituições públicas (Institutos e Universidades), mas os resultados normalmente não são nítidos ou amplamente divulgados, ou transferidos aos produtores.

Vale ressaltar, contudo, que existem pesquisa bem sucedida e os resultados amplamente difundidos, como a desenvolvida pelo Instituto de Investigação Agrária de Moçambique (IIAM), órgão integrante do Ministério da Agricultura. Essa pesquisa desenvolveu a vacina Newcastle termostável I2, para o setor familiar.

O IIAM também tem desenvolvido pesquisas, assim como a Faculdade de Veterinária da Universidade Eduardo Mondlane, para o setor avícola, cujas linhas estão basicamente voltadas para nutrição (alternativas alimentares) e sistemas de manejo, nos diferentes setores de produção (familiar e comercial).

No setor avícola, em termos mundiais, verifica-se o lançamento de novos produtos e a difusão de seus processos produtivos, mas ainda existem campos a serem ampliados. No âmbito nutricional, por exemplo, para Moçambique, seria benéfico, na medida em que a formulação de rações está baseada em informações de composição de alimentos e de exigências nutricionais estabelecidas no exterior. Embora, seja observada a eficácia desses processos, sob certos aspectos, a sua aplicabilidade pode deixar a desejar, quando se considera a digestibilidade e disponibilidade dos nutrientes das matérias-primas, utilizada na indústria de rações, cultivadas nas condições agro-ecológicas nacionais.

Podem-se estender pesquisas, para a determinação das exigências nutricionais de frangos criados nas condições climáticas do país, com a finalidade de enriquecer os programas nutricionais existentes.

Segundo FRANÇA (2000), a elaboração de uma tabela brasileira com a composição de alimentos e exigências nutricionais para avicultura, baseado em dados obtidos em ensaios com frangos de corte, poedeiras e reprodutores nas diversas fases da criação, sob variadas condições de ambiente e de temperatura, contribuiu para a evolução da nutrição das aves no Brasil.

Mas primeiramente, seria oportuno que essas instituições públicas, que são atualmente as únicas responsáveis pelos serviços de diagnóstico de doenças, em particular, na área avícola, recebessem investimentos para ampliar e melhorar seus serviços. A partir das entrevistas, foi verificado que os serviços prestados por essas instituições são insuficientes e de qualidade reduzida, devido a não realização de um número de testes laboratoriais mínimos e, também, pela demora na entrega dos resultados. Essa deficiência obriga, principalmente, os grandes produtores recorrerem aos laboratórios dos países vizinhos, como o da África do Sul e Zimbábue, para tomarem medidas sanitárias imediatas nas suas unidades de produção, em casos de surtos de doenças.

Assim, as inovações necessárias para que o setor avícola ganhe competitividade, envolvem um grande espectro de áreas do conhecimento, pois precisam alcançar todos os elos da cadeia produtiva. Isso demanda investimentos financeiros das universidades e das instituições de pesquisa públicas e privadas, em equipamentos e modernização de seus laboratórios.

Há a necessidade de financiamento para desenvolvimento de linhas de pesquisas nas áreas agrônomicas, para a produção de matéria-prima⁸⁶, veterinárias e zootécnicas (produção de animal). Esses investimentos podem contribuir no estabelecimento e padronização de técnicas de laboratório, para diagnóstico e monitoramento de doenças, bem como nas pesquisas, na área de produção de vacinas e medicamentos, de natureza preventiva e curativa, e na melhoria da prestação de serviços de assistência técnica e de extensão aos produtores avícolas nacionais.

⁸⁶ Há a necessidade de maiores investimentos nos centros de pesquisa de sementes para a produção e distribuição de variedades diferenciadas de milho, com: QPM (Quality Protein Maize); alto teor de lisina e HOC (High Oil Corn); maior teor de óleo e aminoácidos, que podem ser usados nas rações das aves. Segundo SANTINI (2006), essas variedades trazem consigo uma economia que pode variar de 5 a 10% no custo das rações, dependendo do tipo de animal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a exposição realizada, constatou-se que o processo de desestatização e privatização da indústria avícola moçambicana estabeleceu-se de forma não estruturada, provocando alta segmentação setorial, a não consolidação da cadeia avícola e o fraco crescimento do setor. Agravado pela retirada efetiva do Estado, ausência de associações de classe no setor e a falta de articulação entre os segmentos da cadeia avícola, fatores que levaram para a não organização e coordenação da cadeia produtiva, como ficou demonstrado na primeira parte do trabalho.

A liberalização do mercado, via remoção de barreiras protecionistas, de forma rápida, também contribuiu para acentuar a fragilidade do setor, ao ampliar a concorrência no mercado nacional entre os produtos nacionais e importados, provocando crises no setor com conseqüências negativas. O que comprova o pressuposto de que “A desestatização e a abertura econômica contribuíram para o enfraquecimento da cadeia produtiva de avicultura de corte, em Moçambique, em decorrência da ausência de uma estratégia público-privada para o setor, considerando as estruturas e as estratégias dos principais países produtores e exportadores, tendo como exemplo, o desenvolvimento da avicultura brasileira”.

É importante ressaltar que, além dos fatores apontados nesse pressuposto, há outros fatores condicionantes internos, a cadeia especificamente, relacionada à gestão, e externos, como a guerra civil, que contribuíram para fragilização e desarticulação da cadeia pré-existente, antes de iniciar-se o processo desestatização.

Contudo, a partir de 2006, a cadeia produtiva passou por um processo de reestruturação com o estabelecimento de um ambiente de coordenação, sustentado em arranjos institucionais e setoriais, o que tornou possível desenvolver a avicultura de corte no país. Concordando assim, com o segundo pressuposto em que “a não consolidação de um sistema de coordenação e de estruturas de governanças, na cadeia produtiva, e a falta de macroambiente competitivo contribuíram para a redução da competitividade do setor, o que

compromete o desenvolvimento da atividade no país, bem como a elaboração de mecanismos institucionais para sua reestruturação”.

Constatou-se, por outro lado, que essa estruturação no ambiente organizacional e de coordenação foi acontecendo no país, ao longo do desenvolvimento dessa pesquisa. As mudanças observadas nesse período de pesquisa são: a) o aumento da intervenção do Estado, através do estabelecimento de medidas e ações de controle às importações, de apoio à comercialização e à normalização sanitária, ações que ainda necessitam ser aperfeiçoadas, mas criaram um ambiente favorável ao desenvolvimento do setor; b) o surgimento e consolidação de associações de classe e ONG's que têm trabalhado na defesa dos interesses dos agentes do setor e; c) as mudanças, em fase inicial, do padrão técnico-produtivo e de interação entre os agentes da cadeia produtiva de corte.

Ao analisar o macroambiente e a diversidade econômica e social dos agentes do setor, verificou-se a necessidade de outras políticas para o setor e de investimentos diretos, em instituições governamentais de pesquisa e de ensino, ações que podem promover inovação e desenvolvimento setorial.

Há a necessidade de promover e de estimular investimentos públicos e privados para o desenvolvimento da atividade dos diferentes segmentos, com a introdução de inovações tecnológicas, objetivando a obtenção de economia de escala e redução de custos de produção. A viabilização desses investimentos depende da disponibilização de capital, que deve ser concedido por linhas de crédito mais acessíveis a todos os agentes, com taxas de juros mais reduzidas e/ou subsidiadas.

Em relação à forma de organização do sistema produtivo, especificamente a estrutura de governança mercado *spot*, também, contribui para a redução da competitividade do setor e dificulta a não concretização de um mecanismo de coordenação, na cadeia produtiva avícola de corte. Uma estrutura de governança eficiente, preferencialmente a via integração vertical ou híbrida, permite: rápida adoção de tecnologia; melhor articulação entre os agentes da cadeia; obtenção de financiamento e de economia de escala e; redução de custos de transação e produção.

Assim, evidencia-se que a relação entre os agentes do setor precisa buscar uma maior coordenação, para propiciar uma reestruturação produtiva e organizacional. E, tendo como paralelo o complexo avícola brasileiro, destacam-se cinco pontos principais que podem contribuir, em conjunto, para o bom desempenho; são eles: desenvolvimento acelerado da seleção genética (sexagem nos incubatórios); melhoramento da qualidade de rações e fontes de nutrientes; controle sanitário amplo e eficaz no combate às doenças; introdução de avançadas técnicas de manejo e; ganhos tecnológicos no processamento, distribuição e comercialização do produto final.

Todas as ações realizadas e as demandas verificadas ao longo da pesquisa são fundamentais para viabilizar o processo de reestruturação da cadeia produtiva, com eficiência técnico-econômica capaz de proporcionar uma oferta crescente de carne e promover o aumento da competitividade do produto nacional frente aos importados, além de proporcionar uma queda relativa nos custos de produção da carne de frango.

7 REFERÊNCIAS

ABDULA, D. C. **Improving maize marketing and trade policies to promote household food security in southern Mozambique**. 2005. Disponível em: <<http://www.aec.msu.edu/fs2/Mozambique>> . Acesso em: 20 jan. 2007.

ABEF. Associação Brasileira de Exportadores de Frango. **Relatório anual 2000:2006**. Disponível em: <<http://www.ABEF.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2007.

AGRIANUAL: anuário de agricultura brasileira. 2007. Disponível em: <<http://www.fnp.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2008. p. 397-400.

AMA. Associação Moçambicana de Avicultura. **Desenvolvimento sustentável da indústria avícola**: documento Maputo. Maputo, 2007. não paginado.

ANUALPEC: anuário da pecuária brasileira. 2007. Disponível em: <<http://www.fnp.com.br>>. Acesso em: 18 mar. 2008. p.259-262.

ANDEATTI FILHO, R. L.; PATRÍCIO, I. S. Biosseguridade da granja de frangos de corte. In: MENDES, A. A.; NAAS, I. A.; MACARI, M. **Produção de frangos de corte**. Campinas: FACTA, 2004. p. 169 – 177.

AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 1, n. 47, p. 33-52 , 2000.

AZEVEDO, P. F.; BATALHA, M. O.; BONACELLI, M. B. Diagnósticos, tendências e perspectivas para a cadeia agroindustrial de avicultura de corte: o caso da macrorregião de Ribeirão Preto. In: PAULILLO, L. F.; ALVES, F. C. **Reestruturação agroindustrial, políticas públicas e segurança alimentar regional**. São Carlos: EDUFSCAR, 2002. p. 1-47.

BAGNOL, B., 2001. Socio-economic aspects of Newcastle disease control in village chickens. In: SADC PLANNING WORKSHOP ON NEWCASTLE DISEASE CONTROL IN VILLAGE CHICKENS, 133., 2001, Maputo. **Proceedings...** p. 69-75.

BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: _____. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Editora Atlas, 1997. p. 23-48.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 23-63.

BATISTA JUNIOR, P. N. Mitos da globalização. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 12, n. 32, p. 125-186, 1998.

BELIK, W. Estado, grupos de interesse e formulação de políticas no setor agropecuário brasileiro. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 36 n. 1, p.173-200, 1998.

BORGES, A. C. G. **Competitividade e coordenação no agronegócio citrícola**. 2004. 270 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2004.

BORTOLIN, S. E. **Estimação de equação de oferta de exportação de frango para o BRASIL (1991/2000)**. 2002. 96 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Barreiras externas às exportações brasileiras**. Brasília, 1999. p. 2.

BRITTO, J. **Características estruturais e modus-operandi das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica.** 1999. 350 f. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

BRUGNARO, R.; BEL FILHO, E. D; BACHA, C. J. C. A avaliação da sonegação de impostos na agropecuária brasileira. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 15-27, 2003

BUAINAIN, A. M. **Trajétória recente da política agrícola brasileira: da intervenção planejada à intervenção caótica?** 1999. 326 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

CÂMARA, M. R. G.; NAKAZATO, R. Estratégias competitivas inovadoras em empresas do sistema agroindustrial de frangos no Paraná. **Semina: Ciências Sociais Humanas**, Londrina, v. 22, n. 1, p. 23-34, set. 2001

CANEVER, M. D. et al. Mudanças tecnológicas na avicultura de corte: implicações sócio-econômicas: **Revista de Política Agrícola**, Brasília, v.7, n. 1, p. 5 – 10, 1998.

CARMO, R. B. A. Perspectivas para a avicultura de corte na Bahia. **Revista Bahia Agrícola**, Salvador, v. 3, n. 3, p. 4-12, set. 1999.

CARVALHO JUNIOR, L. C. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras.** 1997. 115 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

COELHO, C. N.; BORGES, M. O. Complexo agro-industrial (CAI) da avicultura. **Revista de Política Agrícola**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 10-22, jul./ago./set. 1999.

CONY, A. V.; ZOCHE, A. T. Manejo de frangos de corte. In: MENDES, A. A.; NAAS, I. A.; MACARI, M. **Produção de frangos de corte**. Campinas: FACTA, 2004. p. 117-136.

COSTA, T. V. A. M. **Integração regional e seus efeitos sobre as exportações brasileiras de carne avícola**. 1999. 113 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1994. 510 p.

DINAP. Direção Nacional de Pecuária. **Proposta de reestruturação do setor estatal pecuário do país**. In: MOÇAMBIQUE. Documento apresentado na Reunião do Conselho Consultivo do Ministério de Agricultura. Maputo, 1990. 18 p.

DINAP. Direção Nacional de Pecuária. **Relatório anual de pecuária**. Maputo, 2005a.

DINAP. Direção Nacional de Pecuária. **Relatório de consultoria elaborado pela EMPREDA**. Maputo, 2005 b.

FAO. Food And Agriculture Organization. **Production poultry**. 2006. Disponível em: <<http://www.FAO.org>>. Acesso em: 17 set. 2007a.

FAO. Food And Agriculture Organization. **Mozambique: poultry meat**. Briefs on Import Surges – Countries, 10. 2007. Disponível em: <<http://www.FAO.org>>. Acesso em: 17 set. 2007b.

FARINA, E. M. M. Q. Regulamento, política antitruste e política industrial. In: FARINA, E. M.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. (Org.). **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997. p. 115-159.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3,; p. 147-161, dez. 1999

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., 1992, Campos de Jordão. **Anais...** São Paulo: ANPEC, 1992. p. 189-208.

FAVARET FILHO, P.; PAULA, S. R. L. Um estudo da integração a partir do Projeto Buriti da Perdigoão: texto para discussão. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 7, p.123-134, mar.1998.

FERNANDES FILHO, J. F. ; QUEIROZ, A. M. **Transformações recentes na avicultura de corte brasileira**: o caso do modelo de integração. 2001. 12 f. Disponível em: <www.fearp.usp.br/egna/resumos.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2007.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 386 p.

FRANÇA, L. R. **A evolução da base técnica da avicultura de corte no BRASIL: transformações, determinantes e impactos**. 2000. 131 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2000.

FRANÇA, L. R. **A reestruturação produtiva da avicultura de corte no BRASIL.** 2005. 160 f. Tese (Doutorado em Produção Animal), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal, 2005.

FRANÇA, L. R.; FERNANDES FILHO, J. F. A evolução da avicultura de corte em Goiás. In: PEREIRA, S. L. ; XAVIER, C. L. **O agronegócio nas terras de Goiás.** Uberlândia: Edufu, 2003. p. 175-211.

FRANCISCO, A. **Reestruturação econômica e do desenvolvimento de Moçambique.** In: SANTOS; B. S.; TRINDADE, J. (Org.). **Conflito e transformação social: uma paisagem das justiças em Moçambique.** Porto: Afrontamento, 2003. p. 141-178.

FRETITAS, L.; BERTOGLIO, O. A evolução da avicultura de corte brasileira após 1980. **Economia e Desenvolvimento**, Santa Maria, n.13, p. 1-38, 2001.

GIROTTO & MIELI, A. F., MIELI, M. **Situação atual e tendências para a avicultura de corte nos próximos anos.** EMBRAPA, 2004. Disponível em: <<http://www.aviculturaindustrial.com.br>>. Acesso em: 20 jul 2006.

GODOY, J. C. **A evolução da avicultura brasileira: uma visão estatística.** In: FACTA. II Simpósio sobre Assuntos Empresariais. São Paulo, 1999.

GORDIN, M. H. O; OLIVEIRA, T. C. M. **Cadeia produtiva e desenvolvimento local (o caso da carne de frango no Mato Grosso do Sul).** 2000. Disponível em: <<http://www.ucdb.br/coloquio/arquivos/mara.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2006.

HANLON, J. **Paz sem benefício: como o FMI bloqueia a reconstrução de Moçambique.** Maputo: Imprensa Universitária, Universidade Eduardo Mondlane, 1996. 212 p. (Coleção Nosso Chão).

HARRISON, W.; KENNEDY, P. A neoclassical economic and strategic management approach to evaluating global agribusiness competitiveness. **Competitiveness Review**, Indiana, v. 7, n. 1, p. 14-25, 1997.

HELFAND, S. M.; REZENDE, G. C. **Mudanças na distribuição espacial da produção de grãos, aves e suínos no BRASIL: o papel do centro-oeste**. Rio de Janeiro: Nemesis, 1998. p. 219-273. (Texto para Discussão, 611).

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Relatórios estatísticos**. BRASIL. Disponível em: <www.IBGE.gov.br>. Acesso em: 20 dez. 2007

INE. Instituto Nacional de Estatística. Moçambique. **Anuário estatístico**. Maputo, 2006. 140 p.

INE. Instituto Nacional de Estatística. **Relatórios estatísticos**. Maputo. Disponível em: <www.ine.gov.mz>. Acesso em: 20 maio 2007.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne de frango no Estado do Paraná**. Curitiba, 2002. 230 p.

JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness BRASILEIRO**: discussão teórica e evidências no sistema de carnes. 1996. 195 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

JOSÉ, A. C. **Neoliberalismo e crise do trabalho em Moçambique: o caso do caju**. Maputo: CODESRIA, 2005. 42 p. Disponível em: <www.codestria.org/links/conferences/generalAssembly11papers>. Acesso em: 20 maio 2006

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991. 31 p. (Textos para Discussão, 265).

LANA, G. R. Q. **Avicultura**. Campinas: Livraria e Editora Rural, 2000. 268 p.

LAZZARI, M. R. Avicultura de corte no BRASIL: uma comparação entre Regiões Sul e Centro-Oeste. **Indicadores Econômicos**, Porto Alegre, v. 31, n. 4, p. 259-290, fev. 2004.

LIMA, G. B. et al. Integração e coordenação vertical na cadeia de papel celulose: o caso Votorantim (VCP). In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo SEMEAD. 2006 p. 1-16. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead>>. Acesso em: 26 set. 2007.

LIMA, J. F.; SIQUEIRA, S. H. G.; ARAUJO, D. V. **Relato setorial: avicultura**. Brasília: BNDS, 1995. 41 p. Disponível em:<<http://bndes.gov.br/conhecimento/relato/rsfrango.pdf>> Acesso em: 20 nov. 2006.

LUCE, F. B. ; KARSTEM, R. Análise competitiva da industria defrangos do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 3-11, jan./mar. 1992.

MADER. Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural. **Contribution of livestock to poverty alleviation in Mozambique**: relatório de consultoria preparado por GRM International Pty Ltd, Queensland, Austrália. Queensland, 2001. (Working Paper, 1).

MARIOTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 37-52, 1991.

MARTINS, S. S. **Cadeias produtivas do frango e do ovo: avanços tecnológicos e sua apropriação**. 1996. 112 f. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

MARTINS, F. M.; TALAMINI, D. J. D.; NOVAES, M. **Avicultura: situação e perspectivas brasileira e mundial**. Disponível em :<<http://www.nordeste rural.com.br>>. Acesso em: 18 dez. 2006.

MARTINS, S. S. et al. Cadeia produtiva do ovo no Estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 74-77, jan. 2000.

MATA, B. et al. **Estudo para o controle da doença de Newcastle com aplicação da vacina I2: relatório de consultoria para o IFAD/MADER**. Maputo, 2000. 127 p.

MATIAS, A. B.; MEIRELLES, J. L.; CALDEIRA L. M. **Estratégia, investimento e competitividade da indústria avícola**. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2003. p. 1-16. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead>>. Acesso em: 24 set. 2006.

MATOS, V. A. Estratégias competitivas das empresas líderes do segmento avícola brasileiro. **Economia & Ensaios**, Uberlândia, v. 10, n. 2, p. 67-112, jul. 1996.

MELLO, J. R. **A dinâmica inovativa na indústria de frangos na década de 90**. 2001. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto Luiz Alberto de Coimbra, COPPE, Universidade Federal Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

MENDES A. A.; MOREIRA, J. Rastreabilidade na avicultura. **Avicultura Industrial**, Porto Feliz, v. 1, n. 1, p. 44-45, 2003.

MENDES, A. A. Controles e registros e métodos de avaliação do desempenho de frangos de corte. In: MENDES, A. A. **Curso de atualização em manejo de frangos de corte**. Campinas: APINCO, 1989. 150 p.

MENDES, A. A.; SALDANHA, E. S. P. B. A cadeia produtiva da carne de aves no BRASIL. In: MENDES, A. A.; NAAS, I. A.; MACARI, M. **Produção de frangos de corte**. Campinas: FACTA, 2004. p. 1-22.

MÉTIER CONSULTORIA & DESENVOLVIMENTO. **Avaliação do impacto do processo de privatizações em Moçambique (1986-1998)**. Maputo, Moçambique. Disponível em: < [htt:// www. metier.co.mz](http://www.metier.co.mz)>. Acesso em: 20 dez. 2006.

MIC. Ministério da Indústria e Comercio. **Relatório de trabalho da pesquisa sobre a problemática de frangos**: elaborado pela Direção Nacional de Comércio. Maputo, 2005. 13 p

MIC. Ministério da Indústria e Comercio. **Relatório de trabalho sobre a importância do mercado avícola em Moçambique**: elaborado pela Direção Nacional de Comércio. Maputo, 2007. 10 p.

MIELE, M.; GIROTTO, F. Embrapa: análise da situação atual e perspectivas da avicultura de corte. **Ave World**, São Paulo, n 14, p. 16-20, 2005.

MINAG. Ministério da Agricultura. Moçambique. **Boletim da Direção Nacional de Pecuária**. Maputo, 1977.

MINAG. Ministério da Agricultura. Moçambique. **Relatório da Reunião Nacional de Pecuária**. 1979. Maputo, 1979. 30 p.

MINAG. Ministério de Agricultura. Moçambique. **Dossier avícola, E. E. Sun Rich**. Maputo, 1989.

MINAG. Ministério de Agricultura. Moçambique. **Estudo do desenvolvimento avícola**: relatório de consultoria, preparado por Austral Consultoria e Projetos. Maputo, 1995. 79 p.

MINAG. Ministério de Agricultura. Moçambique. **Relatório da visita de monitoria a cadeia de produção avícola da cidade e província de Maputo**: elaborado pela Direção Nacional de Serviços Agrários. Maputo, 2007. 8 p

MORENG, R. E.; AVENS, J. S. **Ciências e produção de aves**. São Paulo: Roca, 1990. 380 p.

MORGADO, F. P. **A pecuária do centro de Moçambique**. Lisboa: Veja, 2004. 410 p

MOSCA, J. **A experiência socialista em Moçambique (1975-1986)**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999. (Estudos e Documentos, 4).

NOGUEIRA, B. P. **O consenso de Washington**: a visão neoliberal dos problemas latino americanos. 3. ed. São Paulo: Editora Peres, 1995. 58 p.

NOGUEIRA, A. C. L. **Custos de transação e arranjos institucionais alternativos: uma análise da avicultura de corte no Estado de São Paulo**. 2003. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

NOY, Y. Critical care: early nutrition in poultry. In: ALLTECH'S ANNUAL SYMPOSIUM: nutritional biotechnology in the feed and food industries, 21., 2005, Nottingham. **Proceedings...** p. 35-41.

OLIVEIRA FILHO, H. et al. **O Plano Real**. São Paulo: Centro de Estudos A. Fundação Ronrad Adenauer Stiftung Papers. 1996.

ORTEGA, A. C. **Rações: da especialização a integração vertical**. Campinas: NPCT/UNICAMP, 1988. 141 p.

ORTEGA, A. C. Competitividade dos complexos agro-industriais de aves suínos do Centro-Oeste In: NEDRIJ, IE/UFU **Projeto: programas setoriais de promoção da competitividade do Norte e Centro-Oeste**. Rio de Janeiro:, 2000. 113 p

PALE, A. L. As privatizações em Moçambique e o seu controle. In: CABO VERDE. **Relatório do II Encontro dos Tribunais de Contas dos Países da Língua Oficial Portuguesa. Cidade da Praia, Cabo Verde, out./1996**. Disponível em: <<http://www.tcontas.pt/pt/publicações>>. Acesso em: 20 maio 2006.

PEDROZO, E. A.; BEGNIS. H. S. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Análise do ambiente competitivo como determinante das escolhas estratégicas no agronegócio: um estudo de caso em uma unidade de produção avícola. **Contexto**, Porto Alegre, v. 5, n. 8, p. 1-25, 2005.

PIGATTO, G. **Determinantes da competitividade da indústria frigorífica de carne bovina do Estado de São Paulo**. 2001. 207 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2001.

PINAZZA, L. A .; ALIMANDRO, R. Mercado de carnes: visão global do futuro. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p. 9-27, 1998.

PINAZZA, L. A.; LAUANDOS, I. P. Voando a mil. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.20 n. 8, 2000.

PINHEIRO, A. C.; MOREIRA, A. R. B.; HORTA, M. H. **Indicadores de competitividade das exportações**: resultados setoriais para o período 1980/88. Brasília: IPEA, 1992. 60 p. (Texto para Discussão, 257).

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho maior. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 298 p.

PORTE, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512 p.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

RÉGIS, A.; PINAZZA, L. A.; NUNES, E. P.(Org.). **Agenda para a competitividade do agribusiness brasileiro**: base estatística 2001/02. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 288 p.

RICHETTI, A.; SANTOS, A. C. O sistema integrado de produção de frango de corte em minas gerais: uma análise sob a ótica da ECT. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 2, n. 2, jul/dez 2000. Disponível em: <www.dea.ufla.br/cedoc/artigo03200.doc. ...>. Acesso em: 20. jan. 2008.

RIZZI, A. T. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar**: o caso da indústria de frangos no BRASIL. 1993. 193 f. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1993.

RIZZI, A. T. Mudanças tecnológicas e reestruturação produtiva na indústria de frangos In: ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA E ECONOMETRIA DA REGIÃO SUL, 2., 1999, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPEC SUL, 1999. v. 1, p. 1-20.

RUTZ ET AL., F. et al. **Cuidados críticos na nutrição inicial de aves:** alternativas para melhorar o desempenho e o papel essencial dos nucleotídeos. Universidade Federal de Pelotas, Rs. Disponível em: <<http://www.cnpsa.embrapa.br>>. Acesso em: 17 mar. 2008

SAKAMOTO, F. T. C.; BORNIA, A. C. Agroindústria de frango brasileira: a importância do desenvolvimento de indicadores de desempenho inseridos no conceito de gestão da cadeia de suprimentos. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 1, n. 2, p. 444-451, 2005.

SALLE., C. T. P. et al. Cadeia produtiva da avicultura. In: CNPq. **Agronegócio brasileiro; ciência, tecnologia e competitividade**. Brasília, 1998. p. 225-237.

SANTINI, G. A. **Dinâmica tecnológica da cadeia de frango de corte no BRASIL:** análise do segmento de insumos e processamento. 2006. 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

SANTINI, G. A. **Relatório setorial final: insumos aves**. 2004 . Disponível em: <www.finep.gov.br/portaldpp> Acesso em: 21 dez. 2007.

SANTINI, G. A.; SOUZAFILHO, H. M. Inovação tecnológica em Sistemas Agroindustriais: a avicultura de corte no Brasil. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Carlos: Edufscar, 2005. p. 423-460.

SESTI, L. A. **Biossegurança em um programa de melhoramento genético de aves**. 2004. Disponível em: <<http://www.aveworld.com.br>>. Acesso em: 20 dez. 2007

SETSAN. Secretariado Técnico de Segurança Alimentar e Nutrição. Moçambique. **Estudo de caso sobre a segurança alimentar e nutricional no processo de**

desenvolvimento de Moçambique. Maputo. Disponível em: <<http://www.setsan.org.mz/docs/TOPEEeventos/simposio>>. Acesso em: 23 maio 2006.

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 265-297, dez. 1998.

SILVA, C. A.; BATALHA, M. O. Metodologia. In: _____. (Org.) **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia da pecuária de corte no BRASIL.** Brasília: CNI-IEL/CNA/Sebrae, 2000. p. 17-28.

SILVA, T. M. C. **Moçambique:** um perfil. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/emancipa/index.htm>>. Maputo. Acesso em: 19 maio 2006.

SONAIYA, E. B. The context and prospects for development of smallholder rural poultry production in Africa. In: SMALLHOLDER RURAL POULTRY PRODUCTION SEMINAR, 1990, THESSALONIKI (GREECE). **Proceedings...** v:1, p. 35-45.

SORJ, B.; POMPERMAYER, M. J.; CORADINI, O.L. **Camponeses e agroindústria: transformação social e representação política da avicultura brasileira.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 119 p.

SOUZA, J. P. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor.** 1999. 147 f. Dissertação (Mestrado e Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SOUZA, W. A. Competitividade da cadeia agroindustrial de frangos de corte do recôncavo Sul da Bahia. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 13, n. 4, p. 889-905, 2004.

SOUZAFILHO, H. M. Caracterização da cadeia produtiva da carne bovina: Aspectos Institucionais. In: SILVA, C. A ; BATALHA, M. O. (Org.). **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia da pecuária de corte no BRASIL**. Brasília: CNI-IEL/CNA/Sebrae, 2000. p. 47-90.

STIGLITZ, J. E. **Globalização, a grande desilusão**. Lisboa: Terramar, 2002. (Coleção Actualidades, 19).

TINÔCO, I. F. F. A granja de frangos de corte. In: MENDES, A. A.; NAAS, I. A.; MACARI, M. **Produção de frangos de corte**. Campinas: FACTA, 2004. p. 55-84.

TRICHES, D.; SIMAN, R. F.; CALDART, W. L. **A cadeia produtiva da carne de frango da região da Serra Gaúcha**: uma análise da estrutura de produção e mercado. Versão 15.09.04. Disponível em: <<http://hermes.ucs.br/ccea/ipes/td/IPES%20TD%20011%20SET%202004.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

UBA. União Brasileira de Avicultores. **Relatórios anuais**. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.uba.org.br/ubanews_files/relatorio_uba_06_07_baixa_1.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2008.

VAN DUREN, E.; MARTÍN, L.; WESTGREN, R. Custos de transação e arranjos institucionais alternativos: uma análise da avicultura de corte no Estado de São Paulo. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, v. 39, p. 727-738, 1991.

VIERA JUNIOR, P. A.; LIMA, F.; BELIK, W. **Agentes e instituições da cadeia produtiva de frango de corte**. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA RURAL, 7., 2006, Quito. **Anais**. Quito: ALASRU, 2006. p. 798 – 815.

VOCHT, M. C. **Verticalização como principal estratégia de crescimento nas cadeias de produção e distribuição de frangos de corte:** um estudo exploratório de empresas produtoras no estado de Pernambuco. 1996. Dissertação (Mestrado).- Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

WILLIANSOM, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo.** México: Fondo de Cultura Económica, 1989. 435 p.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

ZILLI, J. B. **Os fatores determinantes para a eficiência econômica dos produtores de frango de corte:** uma análise estocástica. 2003. 95 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiróz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

8 APÊNDICE

ANEXO 1

Quadro 2. Índices produtivos e zootécnicos dos diferentes grupos de produtores avícolas de Moçambique, em 2007.

Item	Grupo de produtores		
	1	2	3
% de Criadores	70	20	10
Faixa de produção por ciclo	≤ 5.000	5.001a 50.000	≥ 50.000
Participação na produção nacional (%)	50	10	10
Tecnologia de criação das aves	simples	Intermédio	industrial
Número de lotes produzidos por ano	3/4	6	6
Conversão alimentar (kg/kg)	2,5	1.7	1,8
Idade de abate (nº de dias)	40	36/40	35
Viabilidade (%)	90	90/95	95

ANEXO 2

Quadro 3. Síntese das características e fatores limitantes dos fornecedores de matéria-prima e insumos em Moçambique, em 2007

Itens	Características	Fatores limitantes	Estrutura de governança por produtor	
			1	3
Matriziero	<ul style="list-style-type: none"> • Material genético importado; • 2 empresas; • Com plantel de 100 mil matrizes 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos custos de importação. 	Nenhuma	Integração vertical e/ou híbridas
Incubadora	<ul style="list-style-type: none"> • Ovos nacionais (53%) e importados (47%); • 7 empresas; • 525 mil pintos/semana (cobrem 95% de mercado); • Elo forte da cadeia e concentrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia de produção; • Falta de sexagem • Falta de qualidade dos pintos; • Falta de vacinação; • Qualidade baixa de serviços; • Poder de barganha (custo de 20 a 25% na produção frango) 	Mercado <i>spot</i> . Híbrida (garantir demanda)	Hierárquica e híbrida
Ração	<ul style="list-style-type: none"> • Fábricas concentradas na região sul; • Produtos: Ração e concentrados; • Elo forte da cadeia 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de produção e mercado do milho deficitário; • 60% de matéria-prima são importadas; • Custos altos de importação; • Qualidade baixa de matéria-prima nacional; • Falta de estocagem de matéria-prima; 	Mercado <i>spot</i> .	Hierárquica e híbrida

		<ul style="list-style-type: none"> • Baixa qualidade do produto; • Poder de barganha (variação dos preços ao ano até 20%). 		
Medicamentos e produtos veterinários	5 empresas importadoras e/ou distribuidoras, nacionais e estrangeiras.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de produção interna; • Mercado incerto quanto ao fornecimento e qualidade; • Preços altos. 	Mercado <i>spot</i> .	Mercado <i>spot</i> e híbrida.
Equipamentos e Embalagens	1 empresa de embalagens (caixas).	<ul style="list-style-type: none"> • Importação; • Incerteza de assistência técnica para os produtores; • Custos altos de importação. 	Mercado <i>spot</i> .	Mercado <i>spot</i> .

ANEXO 3

Quadro 4. Síntese das características e fatores limitantes na indústria de abate, distribuição e consumo em Moçambique, em 2007

Itens	Características	Fatores limitantes	Estrutura de governança por produtor	
			1	3
Abate	<ul style="list-style-type: none"> • 1.025,6 mil abates/ mês (representa 46% da produção); • Frango inteiro resfriado e/ou congelado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ociosidade 41%; • Fornecimento irregular de matéria-prima; • Falta de controle qualidade higiênico-sanitária; • Baixa qualificação da mão-de-obra; • Localização e equipamentos obsoletos; • Taxa de abate alto, chega a 10% do custo do frango; • Não possuem suficiente capacidade de conservação e armazenamento. 	Mercado <i>spot</i> .	Integração vertical
Atacadista (importador) e varejista	<ul style="list-style-type: none"> • Funções não bem definidas; • Elo forte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de comercialização deficitário; • Variação da oferta do produto nacional; • Falta de qualidade e padrão do produto nacional; • Importação do produto; • Tributação (IVA); • Mercado informal. 	Mercado <i>spot</i> . Híbrida (arranjo comercial)*	Hierárquica e híbrida
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Preferência de peso: 1,0kg a 1,2kg; • Preferência por produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrado nos grandes centros urbanos; • Reduzido mercado consumidor; 	Mercado <i>spot</i> .	Mercado <i>spot</i> .

	de baixo preço; <ul style="list-style-type: none">• Elo fraco.	<ul style="list-style-type: none">• Baixa renda (limita a demanda e ampliação).		
--	--	---	--	--

Questionário 1

Prezado (a) Senhor (a)

Este questionário se constitui em um instrumento de pesquisa da Dissertação de Mestrado de Quintília da Conceição Nicolau sob a orientação do Prof. Dr. JOSÉ Gilberto de Souza, junto ao programa de Mestrado em Zootecnia da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Unesp. Campus de Jaboticabal, BRASIL.

Nome da Empresa.....

Localização: País.....

Nome de Entrevistado.....

Cargo.....

Tempo de empresa.....

Formação (opcional).....

Contacto: Telefone/cell..... Fax.....email:.....

A) DADOS GERAIS / HISTÓRICO DA EMPRESA:

1) Idade da empresa

menos de 5 anos

entre 5 e 10 anos

entre 10 e 20 anos

acima de 20 anos

2) Composição do capital da empresa (%)

	Nacional
	Estrangeiro
	Nacional + Estrangeiro

	Privado/Próprio
	Publico/Financiado

5.3) Quais são os termos desse contrato?(deveres, obrigações e duração)

5.4) Qual a frequência de integrados que deixam à integradora ou são excluídos?
Quais são as razões?

5.5) Qual é a avaliação ou percepção que a empresa tem desta forma de produção?

Questionário 2

PRODUTOS E MERCADO CONSUMIDOR DA EMPRESA

1) Quais são as linhas de produtos comercializados pela empresa e destino desses produtos?

Produto	Local (vol. ou %)	Sul (vol. ou %)	Centro (vol. ou %)	Norte (vol. ou %)
- frango inteiro				
frango em pedaços				
- frango vivo				
sub* e co-produtos avícolas				

* pode ser miúdos (moelas, coração, etc);

2) Quem faz a comercialização e transporte do produto? Empresa ou Comprador?

3) De quem é a responsabilidade do custo de transporte? Empresa ou Comprador?

4) Qual é a freqüência da venda dos produtos?

5) Formas de venda dos produtos

Clientes	Produtos (%)		
	Frango vivo	congelado	
Venda direta para supermercados			
Venda direta para açougues			
Venda direta para o consumidor final (franquias)			
Venda direta para o consumidor final (lojas próprias)			
Venda para distribuidores			
Outras formas, quais?			

6) Quais são os principais clientes da empresa?

CLIENTES	PARTICIPAÇÃO %
Supermercados Açougues Varejão	

7) A empresa classifica o porte dos clientes?

Porte do cliente	Unidades de frango	Participação no total das vendas (%)
Cliente pequeno		
Cliente médio		
Cliente grande		

8) A empresa possui uma gama de clientes fixos, que podem ser divididos percentualmente em: (fidelidade)

- () cliente de porte pequeno
- () cliente de porte médio
- () cliente de porte grande

9) A empresa celebra contratos com seus clientes? Sim/não, por quê?

10) Qual é o contrato para cada tipo de cliente (pequeno, médio e grande)?

Questionário 3

MERCADO FORNECEDOR

1) Qual é a procedência dos insumos utilizados pela empresa?

Insumos: ovos de incubação, pintos de dia, Frango, Produto veterinário e rações.

Produto	Produção própria (Volume)%	Mercado Interno (Volume)%	Mercado Externo (Volume)%

1.1) Quais as razões para a adoção da produção própria ou não? E em quais segmentos?

1.2 Países com os quais a empresa possui relações comerciais (importa)

Países	Produto	Volume (mil t)	Volume US\$/mil	Observação
Zimbabwe				
Zâmbia				
Malawi				

Obs: média referente ao período de 12 meses

2) Quais são as relações contratuais entre fornecedor e a empresa? Sofreram mudanças? Por que?

3) A empresa importa produto dentro de alguma cota existente? Qual é volume importado?

3.1 Quais as taxas de importação que a empresa esta sujeita? (IVA; CIF)

4) A empresa para obter um produto de qualidade necessita de matéria-prima dentro de determinadas especificações. Quais são essas especificações?

5) Para manter a qualidade dos insumos a empresa faz exigências à atividade de armazenamento? Quais são essas exigências?

Questionário 4

TÉCNICO – PRODUTIVO- FINANCEIRO

1) Recursos utilizados na construção dos galpões.

1.1) Os galpões foram construídos com.

(Marque com x apenas uma alternativa)

	Recursos próprios
	Financiamento público
	Recursos próprios e financiamento público
	Financiamento a terceiros (integrados) com recursos próprios
	Financiamento a terceiros (integrados) avalizando recursos públicos
	Recursos de terceiros

1.2) No caso de ter utilizado recursos próprios e financiados, informar qual a porcentagem de recursos utilizados de cada fonte.

	% de Recursos próprios
	% de Recursos Públicos
Qual foi o órgão financiador:	
Qual foi o banco que encaminhou o projeto:	
	% de Recursos Privados
Qual foi o banco financiador:	

3) Tamanho e valor da propriedade e do negócio:

3.1) Quantos hectares tem esta propriedade (ha)

3.2) Qual o valor aproximado de toda estrutura utilizada na produção de frangos de corte, incluindo instalações e equipamentos, em moeda nacional?

3.3) Qual o percentual aproximado de áreas dessa fazenda destinado à avicultura de corte (local onde estão os galpões) (%).

4) Qual é a capacidade instalada da empresa? Qual é o uso desta capacidade? Porque?

5) Tamanho dos galpões.

5.1) Todos os galpões da granja apresentam o mesmo tamanho e a mesma capacidade de alojamento.

	SIM
--	-----

	NÃO
--	-----

5.2) Se a resposta for SIM para o item anterior, preencha apenas a linha do galpão número 01. Se a resposta for NÃO, caracterizar cada um de seus galpões, utilizando apenas uma linha do quadro para cada um de seus galpões, conforme os exemplos abaixo.

Identificação do galpão	Quantidade de aves alojadas no galpão	Largura do galpão (m)	Comprimento do galpão (m)
Ex1: Galpão A			
Ex2: Galpão B			
Ex3: Galpão C			
Galpão 1			
Galpão 2			
Galpão 3			
Galpão 4			
Galpão 5			

6) Tipos de equipamentos utilizados no galpão

6.1) Todos os galpões da granja apresentam os mesmos equipamentos

	SIM
--	-----

	NÃO
--	-----

6.2) se resposta for **SIM** para o item anterior, basta preencher com **X** apenas a coluna do galpão número 01. Se a resposta for NÃO, favor caracterizar os seus galpões utilizando apenas uma coluna do quadro para cada um de seus galpões.

(para preencher siga o modelo da coluna do exemplo)

GALPÃO NÚMERO		Exemplos	01	02	03	04	05
Comedouro infantil							
Comedouro definitivo	Manual tubular						
	Automático linear tipo calha						
	Automático tuboflex	X					
Bebedouros	Pendulares						
	Nipple	X					
Cortinas	De ráfia						
	Impermeáveis	X					
Campânulas/ lâmpadas	À gás de operação Manual						
	À lenha						
	A gás sensorizadas	X					
Climatização	Ventiladores	X					
	Exaustores						
	Nebulizadores						
Sistemas computadorizados para regulação	De temperatura	X					
	De umidade						
	De velocidade do evento						

7) Quais são os índices zootécnicos?

- IEP (Índice de eficiência produtiva) é de.....

	Peso vivo abate	Conversão alimentar	Idade de abate	Viabilidade	Número de aves/metro ²
Media					

8)Quais são as maiores causas de mortalidade de frangos? Existe alguma estratégia diferente de manejo?

9) Quais são os insumos que têm maior relevância no custo do produto e aqueles que têm maior variação do valor?

Produtos	%
a) Pintos de um dia	
b) Ração	
ração pré-inicial	
ração inicial	
ração intermediária	
ração final	
c) Desinfecção, vacinas e medicamentos	
d) Forração de piso (1 carga/25.000 aves)	
e) Energia elétrica - 0,25 kwh/ave	
f) Gás aquecimento - 2 botijões	
g) Mão de obra e encargos	
h) Encargos sociais sobre a produção	
i) Manutenção e reparos	
j) Depreciações	
k) Gastos Gerais	
Venda de adubo orgânico	

10) Qual é a remuneração pelo frango produzido?

11) Descreva o comportamento do preço pago por frango produzido ao longo do tempo. Quando há prejuízo? E quais as razões?

12) Quais são os cuidados de biosegurança exigidos pelos órgãos sanitários? E se os integrados cumprem as exigências? Caso não, qual é a razão (conhecimento, financeiros)?

Para empresas com integrados:

14) Qual é a tecnologia usada pelo integrado?

15) A tecnologia usada pelo integrador é uma política da empresa ou uma opção?

16) Como a empresa classifica o produtor integrado:

Porte	Quantidade de frangos	Participação no total (%)
pequeno		
médio		
grande		

17) Mão de obra utilizada na integração.

A mão de obra utilizada na granja é executada por: (leia todos os itens antes de responder).

(Marque com X apenas uma alternativa e preencha os campos internos)

	Somente membros da família (quantos)
	membros da família (quantos) e eventualmente contrata-se diarista (quantos)
	membros da família (quantos) e funcionários assalariados mensalmente (quantos)
	funcionários assalariados mensalmente (quantos) e eventualmente contrata-se diarista (quantos)
	Somente funcionários assalariados mensalmente (quantos)

18) Quem é que determina a quantidade de aves por metro²

19) Qual é a média de mortalidade de frangos para os diferentes produtores?

Porte	Quantidade de frangos
Pequeno	
Médio	
Grande	

20) Quais são os índices zootécnicos médio dos produtores?

	Peso vivo abate	Conversão alimentar	Idade de abate	Viabilidade	Número de aves/metro ²
Pequeno					
Médio					
Grande					

21) trabalha com o IEP (Índice de eficiência produtiva)? sim /não porque?

22) Qual é a remuneração pelo frango produzido?

23) Qual é a distância dos integrados da integradora e vias de acesso?

24) Qual é a distância dos integrados entre si? Há alguma razão para esta distância?

25) Qual a frequência de visitas pelo técnico e a quilometragem média rodada/técnico para assessorar as granjas?

26) Os caminhões de transporte de rações e aves são próprios ou terceirizados, formalizados ou não?

27) Quais são as estratégias da empresas em caso de inadimplência do produtor?

Questionário 5

DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, GESTÃO E MACROAMBIENTE

1) A empresa realiza P&D ? Sim em que áreas?

2) Como obtém informação sobre avanços tecnológicos?

- () Feiras e congressos () Revistas especializadas
 () Concorrentes () Visita de representantes
 () Consultores () Laboratórios próprios de P&D
 () Outras, quais?

3) Programa de desenvolvimento e grau de Importância em relação ao mercado externo

Áreas/ Atividades	Especificações	Classificação quanto a implementação			
		Não está nos planos	Está em estudo	Está em implantação	Já está implantada
Fornecedores	Desenvolvimento e capacitação de Fornecedores				
Recurso Humano	Capacitação de RH				
Identificação das necessidades dos clientes	Pesquisa de Mercado				
	Comunicação com os Clientes				
Sistema da qualidade	Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14000)				
	Programa de Qualidade Total- HACCP				
	Sistema da Qualidade (NM-ISO2200)				
	Outros, quais?				
Processo	Controle de Processo				
	Conscientização dos Funcionários				

Distribuição	Gerenciamento da Distribuição dos Produtos				
	Outros				

4) A empresa adota a política de melhoramento contínuo do processo (e do produto)? Em caso de resposta afirmativa, como se dá essa prática?

5) Como compara o nível tecnológico da empresa em relação às demais empresas do setor?

	(Inferior /Igual / Superior)
Ao nível Internacional	
Ao Nível nacional	
Localmente	

5) quais são os concorrentes da empresa?

6) Forma de administração da empresa e porque da adoção desta forma de administração

() Familiar

() Profissional

7) Tem contabilidade organizada, como instrumento gerencial? Acha importante ter?

8) A empresa realiza planejamento estratégico? Se sim de que forma? Não, por quê?

9) a empresa investe em propaganda? Se não por quê? Se sim, como?

10) Possui atendimento ao consumidor final? Sim, de que forma?

11) Tem feito investimentos?

12) Quais setores/áreas da empresa receberam investimentos nos últimos dois anos?

Setores produtivos	Tipo de investimento	Volume	Motivo
Aviários			

12.1) Como avalia a importância desses investimentos para a competitividade da empresa?

13) Em que setores/áreas a empresa possui planos para investimentos nos próximos 5 anos

Setores produtivos	Tipo de investimento	Volume	Motivo
Aviários			

14) Como verifica o interesse dos agentes para a manutenção da competitividade da cadeia avícola? Por quê?

- Avicultores (outras empresas)

- Indústria (Ração, medicamentos e de embalagens)

- Agentes Sanitários

- Órgãos de Pesquisa

- Estado

- ONG's

- Associações de classe

15) Como avalia as políticas públicas para o setor? Há necessidade de outras?

17) Qual a sua opinião sobre as medidas tomadas pelo governo para a contenção ou regulamentação das importações do frango congelado?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)