



**COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DE ABATE E
PROCESSAMENTO DE FRANGOS DA CADEIA
AVÍCOLA DO OESTE DO PARANÁ: UMA ANÁLISE
SOB A ÓTICA DA *SWOT***

LINDOMAR DA SILVA ALMEIDA

2003

281
0179

LINDOMAR DA SILVA ALMEIDA

**COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DE ABATE E
PROCESSAMENTO DE FRANGOS DA CADEIA AVÍCOLA DO OESTE
DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA *SWOT***

Dissertação submetida à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do Título de "Mestre".

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos

BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA



58981

BIBLIOTECA CENTRAL
UFLA
Nº CLAS T3381765
ALM
com
Nº REGISTRO 58981
DATA 19/04/05

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2003

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Almeida, Lindomar da Silva

**Competitividade de empresas de abate e processamento de frangos da cadeia
avícola do oeste do Paraná: uma análise sob a ótica da Swot / Lindomar da Silva
Almeida. – Lavras : UFLA, 2004.**

91 p. : il.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

**1. Competitividade. 2. Avicultura. 3. Segmento de produção. 4. Fator de
localização. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.**

**CDD-338.1765
-636.5**

LINDOMAR DA SILVA ALMEIDA

**COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DE ABATE E
PROCESSAMENTO DE FRANGOS DA CADEIA AVÍCOLA DO OESTE
DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA *SWOT***

Dissertação submetida à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do Título de “Mestre”.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos

APROVADA em 29 de maio de 2003

Prof. Dr. Dr. Edgard Alencar

Ufla

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Ufla

Prof. Antônio Carlos dos Santos

(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2003

DEDICO

Àqueles que, de alguma forma, me incentivaram na realização deste trabalho, à minha família, à Eliamar e, em especial ao meu pai, Antonio, que enquanto presente, pode ensinar-me que a persistência é uma virtude indispensável para a vida.

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e divulgação deste trabalho.

Meus especiais agradecimentos a todas as pessoas das seis empresas que colaboraram como objetos de estudo desta pesquisa.

Ao DAE - Departamento de Administração e Economia da UFLA - Universidade Federal de Lavras.

À CAPES, pelo apoio financeiro, na esperança de que este trabalho possa, de alguma maneira, trazer à sociedade uma pequena contribuição.

Ao Prof. Dr. Ricardo da Silveira Martins e a Prof^a. Doutoranda Maria da Piedade Araújo, da Unioeste - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, pela contribuição para a realização deste trabalho.

À Eliamar Silva de Sousa, pelo incentivo, pelo carinho, pela dedicação, pelo apoio emocional e, pela ajuda dispensada a mim, nos momentos difíceis vividos durante essa jornada.

Às amigas, Diane Aparecida Ostroski e Madalena Maria Schlindwein, pelo incentivo, dedicados a mim desde os tempos de graduação.

Aos professores Dr. Edgard Alencar e Dr. Luiz Marcelo Antonialli do Departamento de Administração e Economia - DAE da Universidade Federal de Lavras - UFLA, por comporem a banca examinadora e, pelas sugestões e críticas feitas para a melhoria do trabalho de pesquisa.

Agradeço ao professor e orientador Antônio Carlos dos Santos, pelo acompanhamento, orientação e críticas que propiciaram a realização deste trabalho de pesquisa.

BIOGRAFIA

LINDOMAR DA SILVA ALMEIDA, filho de Antonio Correia de Almeida e Marli Conceição da Silva Almeida, nasceu em Goio-Êre, Estado do Paraná, em 19 de março de 1974.

Em 1994, concluiu o 2º grau, na Escola Estadual Jardim Porto Alegre, em Toledo – PR, habilitando-se como Técnico em Contabilidade. Nesta mesma escola, em 1991, concluíra o ensino de 1º grau.

Em fevereiro de 2000, diplomou-se Bacharel em Ciências Econômicas na Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, em Toledo – PR.

Ao longo de sua vida acadêmica, atuou como membro fundador e Diretor de Recursos Humanos da Empresa Júnior da Unioeste. Atuou também no GEPEC – Grupo de Estudos e Pesquisas dos Complexos Agroindustriais, no período de agosto de 1996 a outubro de 1999.

Em março de 2000, iniciou o Programa de Mestrado em Administração na Universidade Federal de Lavras – UFLA, defendendo a dissertação na área de Cadeias Agroindustriais, na linha de pesquisa de Dinâmica e Gestão de Cadeias Agroindustriais, em 29 de maio de 2003.

SUMÁRIO

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	iii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 O problema.....	1
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo geral	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Cadeia agroindustrial – visão sistêmica	8
2.2 Sistemas agroindustriais e análise de “ <i>filières</i> ”	9
2.3 Diferenças e pontos em comum de sistemas agroindustriais e análise de “ <i>filières</i> ”	11
2.4 A agricultura sob a visão sistêmica	12
2.5 A avicultura sob a visão sistêmica.....	17
2.5.1 Indústria de insumos	20
2.5.1.1 Alimentação animal – rações.....	20
2.5.1.2 Produtos veterinários	24
2.5.1.3 Melhoramento Genético.....	25
2.5.2 Máquinas e equipamentos	27
2.5.2.1 Criação das aves	27
2.5.2.2 Abate e processamento.....	28
2.5.2.3 Refrigeração	28
2.5.2.4 Embalagens	30
2.5.3 Complexo produtivo da avicultura	31
2.5.4 Produção e exportações.....	31
2.5.5 Consumo	34

2.5.6 Distribuição	36
2.5.6.1 Logística.....	36
2.6 Competitividade empresarial.....	38
2.7 Análise <i>SWOT</i>	41
2.7.1 Análise interna.....	42
2.7.2 Análise externa	43
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	45
3.1 Tipo de Pesquisa.....	45
3.2 Objeto de estudo.....	45
3.3 Coleta de dados	46
3.4 Análise e interpretação dos dados	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	50
4.1 Caracterização das empresas de abate e processamento do Oeste do Paraná.....	50
4.2 As empresas de abate e processamento	53
4.2.1 Sadia	53
4.2.2 Chapecó.....	53
4.2.3 Coopavel	54
4.2.4 Copacol	54
4.2.5 Cotrefal	55
4.2.6 Coopervale	56
4.3 Análise dos segmentos de suprimentos, produção e distribuição na visão das empresas de abate e processamento.....	57
4.3.1 Segmento de suprimentos	57
4.3.1.1 Forças do segmento de suprimentos	57
4.3.1.2 Fraquezas do segmento de suprimentos.....	59
4.3.1.3 Oportunidades do segmento de suprimentos.....	60
4.3.1.4 Ameaças do segmento de suprimentos	61

4.3.2 Segmento de produção	63
4.3.2.1 Forças do segmento de produção.....	63
4.3.2.2 Fraquezas do segmento de produção	64
4.3.2.3 Oportunidades do segmento de produção	65
4.3.2.4 Ameaças do segmento de produção.....	66
4.3.3 Segmento de distribuição	69
4.3.3.1 Forças do segmento de distribuição.....	69
4.3.3.2 Fraquezas do segmento de distribuição.....	70
4.3.3.3 Oportunidades do segmento de distribuição.....	70
4.3.3.4 Ameaças do segmento de distribuição	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
APÊNDICE: Formulário de questões aplicado às empresas de abate e processamento da cadeia avícola da Região Oeste do Paraná	88

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Consumo per capita de carnes no Brasil – 1983 a 2001.	4
TABELA 2. Participação das empresas do oeste do Paraná no abate diário de frangos – (2002).	6
TABELA 3. Contribuição do CAI para o PIB brasileiro – 1996 e 2000.	16
TABELA 4. Contribuição do CAI para o PIB brasileiro – 1996 e 2000 (US\$ Milhões).	17
TABELA 5. Produção dos agregados do complexo agroindustrial brasileiro em 2000 (R\$ Milhões)	17
TABELA 6. Produção brasileira de rações – 1999 a 2001 – (1.000 T).	21
TABELA 7. Participação de mercado das empresas produtoras de ração – 1998.	24
TABELA 8. Alojamento de matrizes e comerciais (acumulado janeiro/abril, 2001).	26
TABELA 9. Produção de carne de frango por países: os 10 maiores e total – 1996 – 2001 (1.000 T).	33
TABELA 10. Maiores exportadores mundiais de carne de frango – 1996 a 2001 (1.000 T).	33
TABELA 11. Participação das exportações na produção mundial (%).	34
TABELA 12. Consumo per capita de carne de frango dos dez maiores países consumidores – 1996 a 2001.	34
TABELA 13. Exportação, produção e consumo per capita de carne de frango brasileira – 1996 a 2000.	35
TABELA 14. Variáveis ambientais e alguns de seus componentes.	49
TABELA 15. Maiores estados brasileiros produtores e exportadores de carne de frango – 2000.	51

TABELA 16. Distribuição de carne de frango produzida no Paraná – 1999-2000.....	51
TABELA 17. Análise do segmento de suprimentos das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná.....	62
TABELA 18. Análise do segmento de produção das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná.....	68
TABELA 19. Análise do segmento de distribuição das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná.....	74

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1. Gráfico com a participação das principais carnes no mercado brasileiro.32**
- FIGURA 2. Fatores que afetam a competitividade das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná.....47**

RESUMO

ALMEIDA, Lindomar da Silva. Competitividade de empresas de abate e processamento de frangos da cadeia avícola do oeste do Paraná: uma análise sob a ótica da *swot*. 2003. 91 p. Dissertação (Mestrado em Administração - Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas). Universidade Federal de Lavras, Lavras*

A presente pesquisa tem como objetivo geral caracterizar e analisar, sob a ótica da *SWOT*, a competitividade de empresas de abate e processamento da cadeia avícola da Região Oeste do Paraná, na visão destas empresas, com enfoque nos segmentos de suprimentos, produção e distribuição. Para a realização do estudo, utilizou-se tanto dados secundários, provenientes de pesquisa bibliográfica, quanto dados primários, coletados por meio de formulário de questões aplicados à 06 (seis) empresas de abate e processamento de frangos. Como resultado, observou-se que as empresas de abate e processamento de frangos são competitivas, apresentando nos três segmentos pesquisados, muitas forças e oportunidades, embora existam algumas fraquezas e ameaças. No segmento de suprimentos, as principais forças são: o bom relacionamento comercial com os fornecedores de insumos veterinários e componentes, o bom relacionamento com os produtores para a engorda dos frangos, a boa disponibilidade e os preços dos grãos, a estrutura fundiária da região e a tecnologia empregada nos aviários. Como oportunidades, identificou-se melhorias na logística e na capacidade para investimentos na produção de matrizes e nos aviários. As ameaças do segmento referem-se as péssimas condições de conservação das estradas rurais e das rodovias por onde transporta-se a ração, os pintainhos de um dia e o frango para o abate. No segmento de

* Comitê Orientador: Prof. Antônio Carlos dos Santos – Ufla (Orientador), Prof. Edgard Alencar (Ufla) e Dr. Luiz Marcelo Antonialli (Ufla).

produção, as forças são: a alta tecnologia no abate e processamento, a capacidade de atender às exigências do consumidor e absorver os impactos de políticas macroeconômicas. No segmento de distribuição as forças e oportunidades referem-se à logística com uma perspectiva de aumento na produtividade do transporte, a partir da utilização de modais diferenciados. Observando-se a análise destes três segmentos, pode-se inferir que as empresas de abate e processamento da cadeia avícola da Região Oeste do Paraná são competitivas.

ABSTRACT

ALMEIDA, Lindomar da Silva. Competitiveness of companies of discount and processing of chickens of the poultry chain of the west of Paraná: an analysis under the optics of *swot*. 2003. 91 p. Dissertation (Master program in Administration). Universidade Federal de Lavras, Lavras*

The present research has as general aim to characterize and to analyze, under the optics of *SWOT*, the competitiveness of discount companies and processing of the poultry chain of the West region of Paraná, in the vision of these companies, with focus in the segments of supplies, production and distribution. For the accomplishment of the study, it was used as a secondary data, coming of bibliographical research, as primary data, collected through form of subjects applied at 06 (six) discount companies and processing of chickens. As result, it was observed that the discount companies and processing of chickens are competitive, presenting in the three researched segments, many forces and opportunities, although there are some weaknesses and threats. In the segment of supplies, the main forces are: the good commercial relationship with the suppliers of veterinary and component inputs, the good relationship with the producers for the fattening of the chickens, the good readiness and the prices of the grains, the overall structure of the area and the technology used in the aviaries. As opportunities identify improvements in the logistics, and the capacity for investments in the production of head offices and in the aviaries. The threats of the segment refer to the terrible conditions of conservation of the rural highways and of the highways through where it is transported the ration, the chicks of one day and the chicken for the discount. In the production

* Guidance Committee Prof. Antônio Carlos dos Santos – Ufla (Major Professor), Prof. Edgard Alencar (Ufla) and Dr. Luiz Marcelo Antonialli (Ufla).

segment, the forces are: the discharge technology in the discount and processing, the capacity to assist to the consumer's demands and to absorb the impacts of politics large economy. In the distribution segment the forces and opportunities refer to the logistics with an increase perspective in the productivity of the transport, starting from the use of modal differentiated. Observing the analysis of these three segments can be inferred that the discount companies and processing of the poultry chain of the West region of Paraná State, are competitive.

1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema

O Brasil, desde sua colonização teve como fonte geradora de suas divisas, o setor de produção primário, ou seja, a agricultura. Foi assim nos séculos XVI e XVII, favorecendo, basicamente, a região nordeste com o açúcar. Durante os séculos XVII e XVIII, dinamizou-se a economia do Estado de Minas Gerais com o ciclo do ouro. No século XIX, a região sudeste experimentou um surto de exportação de café com o Rio de Janeiro e mais tarde São Paulo. Basicamente esse quadro era visto até o século XX, quando o sudeste do país, deixa de ser somente uma região exportadora para se tornar um centro de produção industrial (Baer et al., 1978).

Neste panorama da economia brasileira, as empresas e/ou os produtores sustentavam-se no mercado em função de demandas externas crescentes e também em face de vantagens comparativas que lhe proporcionavam sua inserção no mercado mundial.

Atualmente, manter-se no mercado requer muito mais do que fatores favoráveis, como por exemplo, condições climáticas favoráveis e mão-de-obra abundante. A intensificação da globalização obriga empresas e setores no mundo inteiro a se modernizarem e se adequarem às transformações exigidas.

Na busca de adequações, as organizações têm agido de forma mais dinâmica, impulsionadas pelo maior nível de exigências do consumidor, do aumento da competição entre organizações e nações, que, por sua vez, são eventos resultantes da maior abertura no cenário do comércio internacional, do aumento na velocidade na transmissão de informações e da formação de blocos

econômicos (UE, MERCOSUL, ALCA¹). Nesse contexto, as decisões devem ser tomadas com mais rapidez e flexibilidade. Mudanças na forma de gestão e nos processos produtivos são necessários para que a empresa possa atender satisfatoriamente aos seus clientes. E isso é uma tendência verificada em todos os tipos de organizações, quer sejam as prestadoras de serviços ou as indústrias produtoras de bens duráveis e não duráveis.

Na indústria alimentícia esse fenômeno não é diferente. Assim, as empresas desse setor têm se organizado para atender ao mercado consumidor tanto interno quanto externo, cada vez mais exigente, em termos da qualidade dos produtos, bem como proporcionar uma maior agregação de serviços a esses produtos.

As Indústrias Agroalimentares (IAA) e também indústrias de outros setores desenvolveram e utilizam vários mecanismos para expandirem-se e/ou manterem-se no mercado. Segundo Sato (1997), fusões, aquisições e associações, constituem-se algumas dessas várias maneiras, compreendendo assim, uma resposta ao novo contexto global econômico-financeiro, tecnológico, comportamental de consumo e atuação do Estado.

Wilkinson Carmo (*apud* Sato 1997) salientam que a reestruturação da indústria agroalimentar brasileira está correlacionada a necessidade de adequação da produção em função de uma demanda mais diversificada e sofisticada. Porém, a heterogeneidade dos diversos segmentos, quer seja tecnológico ou relacionado à conjuntura do mercado, a torna parcial.

Dentro da indústria agroalimentar, o setor de abate de animais respondeu por 19,39%, 14,86% e 18,20% no PIB brasileiro nos anos de 1980, 1985 e 1990, respectivamente (Guilhoto et al. 1998). A agroindústria avícola tem nesse setor de abates, uma importante participação, juntamente com bovinos e suínos, sendo

¹ EU – União Européia; Mercosul – Mercado Comum do Cone Sul, formalizado no Tratado de Assunção e implementado a partir de 1995 e; ALCA – Área de Livre Comércio das Américas, criação proposta em 1994, mas ainda não implementado.

estas as principais indústrias do complexo de carnes do Brasil.

Além da necessidade de buscar maior eficiência via fusões, aquisições, associações e parcerias, as empresas da cadeia avícola apresentam, ainda, a necessidade de obter economias de escala, diversificar para diminuir riscos, capacitar o parque produtivo e qualificar os recursos humanos, atenuar perdas fiscais, obter controle de fonte de suprimentos (Sato, 1997).

Essas necessidades levaram a avicultura industrial brasileira, a partir da década de 1970, a passar por uma grande transformação. Os reflexos dessas transformações foram os aumentos no consumo da carne de frango. O consumo de carne de frango nesse período era inexpressivo se comparado ao da carne bovina, por exemplo. No ano de 1983, consumia-se um total de 31,4 kg *per capita* das três principais carnes (bovina, suína e frango). Desse total o consumo da carne de frango era de 9,1 kg, aproximadamente 29% do total consumido. Em 2001, o consumo *per capita* de carnes no Brasil foi de cerca de 78,9 kg, um crescimento de 152% em relação ao ano de 1983 (Tabela 1). O consumo da carne de frango aumentou cerca de 239%, passando de 9,1 kg em 1983 para 30,8 kg *per capita* em 2001.

O consumo *per capita* brasileiro é semelhante ao consumo do Canadá e maior do que o de países como Argentina (23,9 kg), México (20,7 kg), França (13,2 kg), Irlanda (21,1 kg), Espanha (22,2 kg) e Reino Unido (22,4 kg). Os maiores consumidores de frango são os EUA, com um consumo *per capita* de 42,5 kg, Hong Kong com 50,2 kg e Emirados Árabes com 41,2 kg *per capita* (Anualpec, 2001).

O aumento no consumo de carne de frango no Brasil nas últimas décadas, pode ser explicado por diversos fatores: desde o seu nascimento, a avicultura brasileira apresenta padrões técnicos elevados, com uso de linhagens produtivas, insumos modernos e mecanização, operando em produção de escala, produzindo para o mercado interno e externo, altamente especializado e

padronizado. Essa estrutura produtiva tecnificada permite que a transformação seja feita com custos reduzidos, permitindo assim, o aumento do consumo.

TABELA 1. Consumo per capita de carnes no Brasil – 1983 a 2001.

Carnes	1983		1988		1990		1993		2001		01/83
	Kg	%	Kg	%	Kg	%	Kg	%	Kg	%	%
Bovina	14,8	47	13,7	42	16	44	19,8	45	36,8	47	149
Suína	7,5	24	7,0	22	7	19	7,6	17	11,3	14	51
Frangos	9,1	29	11,8	36	13,4	37	17,0	38	30,8	39	239
Totais	31,4	100	32,5	100	36,4	100	44,4	100	78,9	100	152

Fonte: GAZETA MERCANTIL, Análise Setorial, 3 v., 1998; ABEF, 2000.

O fato da avicultura brasileira ser tecnificada desde sua constituição contribui também para que os avanços tecnológicos fossem incorporados de forma mais rápida em sua base técnica, tais como: melhoramento genético com a importação e desenvolvimento de linhagens de aves com melhores qualidades zootécnicas, nutrição das aves, automação e climatização dos galpões, o que permitiu a ampliação do seu tamanho e o desenvolvimento de tecnologias dos setores biológicos e químicos que produzem substâncias para a sanidade das aves (vacinas, antibióticos, quimioterápicos, desinfetantes) e, promotores de crescimento, vitaminas, eficiência alimentar e probióticos que contribuem para o desempenho das aves (França, 2000).

Do lado do consumidor, os fatores que têm contribuído para o aumento do consumo são mudanças dos hábitos alimentares, no qual há uma preocupação dos consumidores com produtos com menor teor de gordura, o que é uma grande vantagem para a avicultura, se comparado a carnes bovina e suína. Motivos religiosos são também outros fatores que restringem o consumo de certos tipos de proteína animal. Isso tem contribuído para o aumento do consumo interno de carne de frango e, também para o aumento das exportações, principalmente para os países do oriente médio.

Embora, no Brasil, o consumo de carne de frango seja um hábito

consolidado, pois é um produto que historicamente apresenta quedas significativas de preços relativos às carnes bovina e suína, isso não o torna um mercado saturado. Há ainda cerca de um terço da população que não consome o produto. Uma retomada no crescimento ou uma melhoria na distribuição da renda colocaria, nesse mercado, uma significativa parcela de novos consumidores (Farina, 1997).

Isso demonstra a importância que o setor avícola tem para o Brasil, tanto para as empresas, que podem obter melhores retornos dos seus investimentos, como para o consumidor que pode comprar um produto a preços mais acessíveis.

Esse setor é importante também à economia do Estado do Paraná, sobretudo à região Oeste, na qual sete empresas são responsáveis por cerca de 55% do abate diário de aves nesse estado, fazendo da região a sua maior produtora (Tabela 2). O total produzido por estas sete empresas da região Oeste do Paraná no ano de 2002 foi de 2.272.000 aves/dia. Essa produção (abate diário) representou 19,15% da produção brasileira, que foi de aproximadamente 11.866.000 aves/dia.

Há uma perspectiva futura de crescimento dessa produção, pois algumas empresas trabalham com capacidade ociosa e outras planejam investimentos, tanto em novos processos industriais, como no incremento em aviários na área rural (Sarturi, 2000).

As empresas de abate e processamento dessa cadeia já se encontram consolidadas na região Oeste. Os esforços individuais das mesmas mostram evidentes indícios de uma maior verticalização da produção. Buscando atingir o mercado com produtos de maior valor agregado, como empanados, embutidos, pratos prontos e semi-prontos e marinados, as empresas procuram fugir da dependência da baixa lucratividade do produto vendido como *commodity* (frango inteiro e em cortes).

Na região oeste do Paraná, as empresas de abate e processamento da cadeia avícola utilizam intensivamente mão-de-obra e insumos, desempenhando um importante papel na geração de empregos (diretos e indiretos), na geração de renda e na fixação do homem ao campo, bem como é também uma garantia de renda mínima para esses produtores. Todos esses fatores geram em outros setores da economia da região em questão, um efeito multiplicador de emprego e renda.

TABELA 2. Participação das empresas do oeste do Paraná no abate diário de frangos – (2002).

Empresas	Abate diário	Participação - % (no estado)
Sadia	365.000	16,06
Coopavel	140.000	6,16
Copacol	140.000	6,16
Cotrefal	110.000	4,84
Coopervale	110.000	4,84
Chapecó-Socma	60.000	2,64
Diplomata	80.000	3,52
Outras regiões do Paraná*	1.267.000	55,78
		Participação - % (no Brasil)
Total Paraná	2.272.000	19,15
Total Brasil	11.866.000	100,00

* Outras regiões (norte, sul e leste).

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da Gazeta Mercantil – Balanço Anual Paraná, v.7, n.7, set./2000.

A integração vertical das empresas é um processo verificado ao longo de toda a cadeia produtiva, da criação até a distribuição. Isto permite às empresas de abate e processamento maior qualidade dos produtos, dada a uniformidade da matéria-prima (aves).

Dada a importância que as empresas de abate e processamento da cadeia avícola representam para a economia da região Oeste do Paraná, este trabalho tem como objetivo responder ao seguinte questão: quais os fatores relacionados

aos segmentos de suprimentos, produção e distribuição que influenciam a competitividade das empresas de abate e processamento da cadeia avícola da região oeste do Paraná?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho foi estudar, sob a ótica da *SWOT*², a competitividade de empresas de abate e processamento da cadeia avícola da região Oeste do Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as empresas de abate e processamento da cadeia avícola da região Oeste do Paraná;
- b) Avaliar os fatores relacionados ao segmento de suprimentos que influenciam na competitividade das empresas de abate e processamento;
- c) Avaliar os fatores relacionados ao segmento de produção que influenciam na competitividade das empresas de abate e processamento e;
- d) Avaliar os fatores relacionados ao segmento de distribuição que influenciam na competitividade das empresas de abate e processamento.

² SWOT termo em inglês, usado para realizar análise da competitividade de organizações que significa (strengths, weaknesses, opportunities e threats), traduzindo para o português significa (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Por meio das forças e fraquezas, faz-se a análise interna e usando-se as oportunidades e ameaças faz-se a análise externa das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cadeia agroindustrial – visão sistêmica

Até meados do século XX, a agricultura não contava com produtores especializados. Em suas unidades de produção, esses produtores além de plantarem, criavam animais de produção e para tração, produziam e adaptavam implementos, ferramentas, equipamentos de transporte e insumos básicos (fertilizantes, sementes e alguns químicos). Também estava sob a responsabilidade das atividades das unidades produtivas, o processamento de alimentos, o armazenamento e a comercialização e também a confecção de roupas (Neves & Spers, 1996).

O processo de modernização, o desenvolvimento dos centros urbanos, o aumento na velocidade no fluxo de informações e, principalmente, a tecnologia foram os responsáveis por retirar da alçada dos produtores as atividades de produção de fertilizantes, defensivos, máquinas e implementos, rações e pesquisa. Assim, essas atividades passaram a ser desenvolvidas por empresas especializadas no segmento denominado “antes da porteira”. Paralelamente, atividades de processamento, comercialização, distribuição e transporte passaram a ser realizadas mais eficientemente por empresas denominadas “após a porteira” (Neves & Spers, 1996).

Com essa mudança e especialização das atividades de produção agrícola, o segmento “dentro da porteira” perde importância econômica relativa. O conceito de *agribusiness* surge então numa tentativa de recuperar a importância da agricultura. A partir de uma visão sistêmica o conceito engloba os setores de “antes da porteira”, o setor “dentro da porteira” e o setor “após a porteira” (Neves & Spers, 1996), incluindo todas as operações que interagem com um produto agrícola, desde o fornecimento de insumos, as atividades produtivas

propriamente ditas, até o consumo final desses produtos.

Davis e Goldberg (*apud* Toledo *et al.*, 2000) argumentam que a agricultura não pode mais ser tratada de forma separada dos demais agentes responsáveis pelas atividades que garantem a produção, a transformação, a distribuição e o consumo de produtos alimentícios.

Os produtos agrícolas não são mais entregues diretamente ao consumo final, em sua forma natural, sendo, antes, processado pelas indústrias. As necessidades de consumo da agricultura são supridas por indústrias com tecnologia altamente desenvolvida e não mais obtida dentro das explorações agrícolas (Guimarães, 1982).

2.2 Sistemas agroindustriais e análise de “*filières*”

Basicamente Sistema Agroindustrial (SAI) do inglês CSA – *Commodity System Approach* e “*Filières*”, traduzida como “cadeias agroindustriais” apresentam as mesmas características. Segundo Farina e Zylbersztajn (1994) (*apud* Neves & Spers 1996) estas são as duas metodologias, dentre as várias existentes, com maior destaque internacional, quando se busca estudar os negócios agroindustriais.

Originalmente o conceito de *agribusiness* surgiu nos Estados Unidos, na Universidade de Harvard com John Davis e Ray Goldberg, em 1957. Em 1968, Goldberg, utiliza a noção de *Commodity System Approach* para o estudo de sistemas de produção do *agribusiness* americano. A *Analyse de “Filières”* foi desenvolvida pela Escola Francesa de Economia Industrial durante a década de 1960 (Batalha, 1997).

O termo agronegócio se aproxima bastante do conceito de Sistema Agroindustrial, podendo ser definido como “... o conjunto de atividades que concorrem para a elaboração de produtos agroindustriais, desde a produção de

insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas, etc) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas etc) ao consumidor não estando associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico” (Batalha, 2000: 6).

O autor salienta que o sistema agroindustrial (SAI) é composto pelos seguintes conjuntos de atores:

1. agricultura, pecuária e pesca;
2. indústrias agroalimentares (IAA);
3. distribuição agrícola e alimentar;
4. comércio internacional;
5. consumidor e;
6. indústrias e serviços de apoio.

O conceito de “Filières” é definido como “uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias dos agentes. Estes possuem relações interdependentes e complementares determinadas pelas forças hierárquicas” (Morvan, 1985 apud Neves & Spers, 1996: 6).

Desta forma, o conceito de visão de cadeia de produção se aproxima de uma tradução do termo *filière*, sendo que, para a identificação dos segmentos de uma determinada cadeia de produção, de jusante à montante, devem estar relacionados os conjuntos de atividades e operações técnicas, comerciais e logísticas de uma família de produtos disponibilizadas ao consumidor final (Batalha, 2000).

Segundo o autor há três linhas de segmentos que envolvem a visão de cadeias de produção:

1. uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

2. um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado a montante e a jusante, entre fornecedores e clientes e;
3. um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Batalha (2000), argumenta que, a grosso modo, uma cadeia de produção agroindustrial pode ser dividida em três grandes macrosssegmentos:

1. Distribuição: envolve as empresas responsáveis pela distribuição dos produtos ao consumidor final;
2. Industrialização: engloba as empresas processadoras dos bens destinados ao consumidor final e;
3. Produção de matérias-primas: envolve as empresas fornecedoras de matérias-primas, insumo fundamental para a alavancagem das demais etapas.

2.3 Diferenças e pontos em comum de sistemas agroindustriais e análise de “*filières*”

Farina & Zylbersztajn (1994) argumentam que há alguns pontos em comum nas metodologias da Universidade de Harvard (Sistema Agroindustrial) e da Escola Francesa de Organização Industrial (“*Filières*”). Ambas enfocam a seqüência de transformações do produto, considerando como relevante o papel da tecnologia e mencionam a análise da matriz insumo-produto. A coordenação dos sistemas é explicada pelo uso da integração vertical, embora com variações na forma e no grau dessa coordenação. Outro ponto em comum é a aceitação de que o ambiente institucional influencia o sistema. E, por fim, relacionam estratégia ao nível da firma e o conceito de estratégia ao nível governamental.

Uma das diferenças, segundo Neves & Spers (1996) está relacionada à análise. O enfoque de Sistema Agroindustrial se dá no subsistema do consumo final, destacando inclusive, o poder de coordenação do consumidor. Já a análise de “*Filières*” considera os subsistemas de produção (insumos, produção agrícola e processamento), transferências (transportes e armazenagem) e o consumo (preferência dos consumidores, demanda e marketing).

A outra diferença destacada pelos autores é que, para a explicação do poder de mercado, as variáveis do paradigma da organização industriais são consideradas, havendo uma grande preocupação com questões redistributivas.

2.4 A agricultura sob a visão sistêmica

A agricultura sempre desempenhou importante papel na economia brasileira. Do período colonial (1500 a 1822), passando pelo período Imperial (1822 a 1889) até os anos iniciais da República do Brasil (1889 até a década de 1930), a economia era sustentada por um modelo de desenvolvimento denominado agroexportador. Nesse modelo, a base da economia era a produção e exportação de produtos agrícolas, tais como café, açúcar, algodão, borracha etc. Apesar da estreita pauta de exportações, concentrada em algumas poucas *commodities* agrícolas, até a década de 1930, esta era a fonte de dinamismo da economia brasileira e principal determinante da renda nacional (Gremaud *et al.*, 2002).

Esse modelo de desenvolvimento econômico – economia agroexportadora –, teve o seu fim quando o governo brasileiro visualizou que o país não mais podia ser tão dependente do mercado internacional, pois, as *commodities* agrícolas tinham (e têm) o seu preço definido pelo mercado externo e, também não podia deixar a economia do país a mercê dos interesses corporativos dos grandes plantadores de café (Fritshc, 1990).

Em meados da década de 1930 inicia-se a industrialização no país. O PSI (Processo de Substituição de Importações) é o modelo de desenvolvimento econômico “voltado para dentro” que substitui a economia agroexportadora, denominado de modelo de desenvolvimento voltado para fora (Gremaud et al., 2002).

Todo esse processo fortaleceu a agricultura. Embora a economia brasileira tenha-se modernizado, acompanhando as transformações de um país rural-agrícola em um país urbanizado e industrializado, a agricultura ganhou, pois, os centros urbanos, gerando inovações (máquinas e implementos agrícolas, insumos agrícolas etc) que atualmente são responsáveis pela modernização agrícola e, portanto, responsáveis pelo aumento da produção e da produtividade no campo.

Essa industrialização foi possível graças ao acúmulo de capital gerado com a atividade agrícola, a qual transferiu recursos financeiros e humanos para os setores industriais, sendo esta uma dessas funções. A agricultura tem ainda outras funções num processo de industrialização: a) liberar mão-de-obra, b) fornecer alimentos e matérias-primas, c) gerar divisas e, e) constituir mercado consumidor para os produtos gerados nas cidades pelo setor industrial (Alimandro & Honczar, 2002 e Gremaud et al., 2002).

Atualmente, agricultura e indústria se complementam. A indústria é fornecedora da agricultura e vice-versa. A agricultura, ou agropecuária, compreende a produção de vegetais e animais no interior das propriedades rurais, destinando tal produção ao mercado ou ao auto-consumo. Além de insumos industriais e rurais, a atividade agropecuária faz uso da terra, benfeitorias, equipamentos, implementos e da gestão da atividade agrícola como meio de produção (Nunes, 2002).

Segundo o autor acima, a agropecuária é o núcleo do Complexo Agroindustrial – CAI – e, esta compreende as seguintes atividades:

- a) lavouras temporárias (algodão, milho, soja, trigo, hortaliças, arroz, etc);
- b) lavouras permanentes (café, cacau, frutas);
- c) produtos animais (aves, bovinos, caprinos, suínos, etc);
- d) produtos de origem animal (cera, leite, mel, ovos, etc);
- e) produtos da exploração florestal, em florestas nativas e plantadas (carvão vegetal, lenha, madeira, etc);
- f) agroindústria rural (transformação de café em coco ou em grão, produção de queijo e outras atividades industriais realizadas no interior dos estabelecimentos rurais);
- g) pesca realizada no interior das unidades agropecuárias; pesca em águas fluviais, ou pesca marítima; e,
- h) serviços de apoio à agricultura, prestados por terceiros (escritórios de assistência técnica e extensão rural, inseminação artificial, serviços de combate a pragas, etc).

Para Nunes (2002) o setor agropecuário relaciona-se com CAI “antes da porteira” e “depois da porteira”. Ao receber insumos para as suas atividades do “CAI antes da porteira”, a agropecuária está se relacionando com as indústrias produtoras de insumos e máquinas para a agropecuária. Quando esta relação se dá com o “CAI depois da porteira”, se esta transacionando com a agroindústria, ou seja, com as indústrias consumidoras de insumos da agropecuária.

Os insumos da agropecuária para a agroindústria são classificados em dois grupos: produtos *in natura* (produtos que não passam por processamento industrial antes de chegar ao consumidor final, tais como feijão, frutas, hortaliças etc) e, produtos agroindustriais (transformados pela indústria antes de chegar ao consumidor final, como farinha de trigo, café torrado e moído, vinho, carne etc).

Os produtos agroindustriais são divididos em dois grupos:

- 1) Atividades exclusivas do CAI – produção de produtos pertencentes integralmente ao complexo agroindustrial:
 - a) celulose, papel e gráfica;
 - b) indústria do café;
 - c) beneficiamento de produtos vegetais;
 - d) abate de animais;
 - e) indústria de laticínios;
 - f) indústria do açúcar;
 - g) fabricação de óleos vegetais; e
 - h) fabricação de outros produtos alimentares.

- 2) Atividades pertencentes parcialmente ao CAI – atividades que produzem alguns produtos que pertencem ao CAI e outros não pertencentes ao referido complexo:
 - a) siderurgia;
 - b) indústria da borracha;
 - c) madeira e mobiliário;
 - d) elementos químicos;
 - e) indústria têxtil;
 - f) artigos do vestuário; e
 - g) fabricação de calçados.

Ao se entender o CAI como as atividades e relações comerciais realizadas na agropecuária, na agroindústria, no comércio e, o transporte, armazenagem e o financiamento das atividades pertencentes ao complexo, tem-se o *agribusiness*.

Pela Tabela 3 (abaixo) vê-se que o *agribusiness* brasileiro contribui com aproximadamente 20% do valor do PIB nacional. Em 1996, o complexo

contribuiu com 20,6% e em 2000, esta contribuição foi da ordem de 19,8%. A Tabela 4 apresenta o valor do PIB do CAI e do PIB do Brasil em dólares, evidenciando o quanto o Complexo Agroindustrial brasileiro é um importante gerador de divisas.

Os valores das Tabelas 3 e 4 mostram que o *agribusiness* brasileiro tem alta capacidade para competir no mercado externo. Também é possível visualizar a renda gerada por cada sub-setor, observando-se a Tabela 5. Sabe-se também que a agricultura brasileira tem desempenhado importante papel nesta empreita, pois a produção brasileira de soja e seus derivados têm boa parcela de seu mercado consumidor formado por mercado externo. Outro importante produto brasileiro é o milho que juntamente com a soja se produz a ração que alimenta os principais rebanhos brasileiros (suínos, bovinos e aves).

TABELA 3. Contribuição do CAI para o PIB brasileiro – 1996 e 2000.

PIB do CAI	1996	2000
	(R\$ Milhões)	(US\$ Milhões)
Valor adicionado do CAI	136.696	186.510
Impostos s/ produtos do CAI	24.070	29.107
PIB do CAI	160.766	215.168
PIB do Brasil	778.886	1.086.700
Participação do CAI no PIB do Brasil	20,6%	19,8%

Fonte: Nunes, 2002.

TABELA 4. Contribuição do CAI para o PIB brasileiro – 1996 e 2000 (US\$ Milhões)

PIB do CAI	Valor (R\$ Milhões)		Valor US\$ (Milhões)	
	1996	2000	1996	2000
PIB do CAI	160.766	215.618	160.062	117.907
PIB do Brasil	778.886	1.086.700	775.474	594.247

Fonte: Nunes, 2002.

TABELA 5. Produção dos agregados do complexo agroindustrial brasileiro em 2000 (R\$ Milhões)

Atividades do Complexo Agroindustrial	Valor da Produção	Consumo Intermediário	Valor Adicionado
Núcleo do CAI	138.546	64.119	74.426
Fornecedores insumos p/ agropec.	28.872	16.691	9.182
Fornecedores máqs. p/ agropec.	nd	nd	1.283
Agroindústria e serviços	325.627	224.007	101.619
Total da produção do CAI	493.045	307.817	186.510

nd – não disponível.

Fonte: Nunes, 2002.

2.5 A avicultura sob a visão sistêmica

No agronegócio brasileiro a produção agropecuária responde por cerca de 30% do faturamento total, enquanto o segmento de insumos (fertilizantes, defensivos, energia etc) representa 10% no total desse faturamento. Os outros 60% são gerados pelo setor de processamento e distribuição, no qual há grandes empresas que agregam valor aos produtos. Essas grandes empresas exercem o papel de agentes coordenadores das várias cadeias produtivas do país (Siffert Filho & Faveret Filho, 2001).

A avicultura é um dos setores de grande importância no agronegócio brasileiro, dadas as suas dimensões. O setor vincula-se com os setores agrícolas da indústria de fertilizantes, defensivos, máquinas e equipamentos agrícolas, financiamentos (crédito rural para investimentos e custeio), pesquisa agropecuária e o transporte de insumos. Há ainda vínculos com o setor de processamento, distribuição, agentes que apóiam a comercialização, os armazenadores e o comércio (atacado e varejo), incluindo-se o importante subsetor de alimentação comercial, formado pelos restaurantes, lanchonetes, bares, etc (Coelho & Borges, 2001).

Segundo estes mesmos autores, a avicultura brasileira produzindo em escala industrial teve início na década de 30, mas foi na década de 50, com o surgimento de diversas inovações tecnológicas nas áreas biológica e sanitária que se iniciou o processo tal qual como é conhecido hoje e, que tornou a atividade no país bastante atrativa como investimento industrial e como opção ao produtor rural.

Desse período até hoje muitas mudanças foram verificadas, tanto interna como externamente, às empresas e ao país. São mudanças de ordem econômica em âmbito internacional, como a formação de blocos econômicos regionais do Mercosul, União Européia e ALCA. Coelho e Borges (2001) argumentam que as empresas foram impactadas externamente por elementos de caráter econômico (política creditícia, salarial, cambial e tributária), por condições na infraestrutura física (ferrovias, portos e estradas) e por condições tecno-científicas com qualificações em recursos humanos, pesquisa e outros.

Nesse sentido, as empresas da cadeia avícola buscaram se adequar, a fim de se tornarem mais competitivas. Verificou-se o deslocamento de grandes empresas do setor para a região centro-oeste do país, estimuladas por uma oferta maior de componentes para matéria-prima para a ração das aves, fato este que está relacionado à diminuição do custo de produção. Outras mudanças ainda

foram provocadas pelo desenvolvimento de novos corredores de escoamento e exportação, por redução de ineficiências estruturais na etapa de processamento, priorizando as economias de escala e o conseqüente processo de concentração ocasionado pelas fusões e aquisições.

Neves et al. (1997) destacam ainda como fonte de mudanças no padrão de competitividade das empresas, a mudança no padrão qualitativo e comportamental do consumidor. O consumo em massa é substituído por um consumo por segmentação, onde deve-se priorizar questões relativas à origem dos alimentos, a sua composição, a facilidade para o preparo, o respeito ao meio ambiente, a produtos com menores taxas de gordura e colesterol e também uma preocupação com questões culturais.

A distribuição dos produtos agroindustriais é outro fator influenciador nas decisões das empresas, pois o varejo tem condições de identificar mais facilmente as tendências de consumo, conseguindo, assim, coordenar o fluxo de informações e mercadorias. Destaque também para os investimentos de multinacionais que foram estimulados por uma melhoria na distribuição de renda (Plano Real) e por uma estagnação no consumo em países da Europa e também nos Estados Unidos que, se voltaram para os países emergentes da América Latina e do Leste Asiático (Neves et al., 1997).

Os próximos tópicos do trabalho têm como objetivo traçar uma visão da cadeia agroindustrial da avicultura, identificando aspectos inerentes a indústria de insumos (rações, genética, medicamentos etc), produção, consumo, exportações etc.

2.5.1 Indústria de insumos

2.5.1.1 Alimentação animal – rações

A razão pela qual o homem alimenta os animais é a transformação de matérias-primas grosseiras em alimentos humanos. E a razão para o homem se alimentar com produtos de origem animal é que estes contêm altos índices de proteína de ótima qualidade. Segundo Englert (1982), as aves são muito eficientes na transformação de alimentos grosseiros e proteínas em alimentos nobres, próprios para o consumo humano.

Por essa razão a avicultura brasileira, que é uma atividade muito importante para a economia, conta com indústrias especializadas na produção das rações. Além destas há ainda integrações avícolas, cooperativas avícolas e aviários de grande e médio porte que produzem a ração para as aves.

As primeiras unidades para a produção de rações no Brasil foram instaladas na década de 1940. Inicialmente, estas indústrias aproveitavam os resíduos do setor moageiro de trigo, principalmente o farelo, que após enriquecido com componentes protéicos e vitamínicos, era destinado à alimentação do gado leiteiro. Na década de 1960, uma política governamental para atrair o capital externo estimulou empresas multinacionais a ingressarem na indústria. Essa política de subsídios à indústria de rações foi verificada até a década de 1970 e interrompida nos anos 80, em decorrência de dificuldades econômicas enfrentadas pelo país. Nos últimos anos, a verticalização da produção de aves e suínos fez diminuir ainda mais a participação da indústria de rações (Gazeta Mercantil, 1998; Araújo et al., 1990). Mesmo com a diminuição da participação da indústria de rações, a sua produção tem aumentado, pois os frigoríficos têm fabricado a sua própria ração (Tabela 6).

TABELA 6. Produção brasileira de rações – 1999 a 2001 – (1.000 T).

Produção Por setores	1999 (A)	2000 (B)	2001* (C)	Variação % (B/A)
Avicultura	19.236,7	20.177,6	21.400,0	4,9
Corte	16.139,6	16.865,9	17.850,0	4,5
Postura	3.097,1	3.311,7	3.550,0	6,9
Suínocultura	9.425,4	10.085,2	10.600,0	7,0
Bovinocultura	2.069,6	3.410,1	3.924,0	64,8
Corte	470,7	942,4	1.084,0	100,2
Leite	1.598,9	2.467,7	2.840,0	54,3
Pet Food	950,0	1.100,0	1.100,0	52,6
Equinocultura	282,0	320,0	340,0	13,5
Aqüicultura	99,1	126,8	152,8	27,9
Outros	444,1	280,0	300,0	-36,9
Total	32.506,9	35.399,7	37.816,8	8,9

* Previsão.

Fonte: Aves e Ovos, n. 10, abr./2001.

Na alimentação das aves utiliza-se, como matéria-prima, o milho e o farelo de soja (soja), nutrientes que são misturados com os grãos para a composição das rações e complexos vitamínicos e minerais (Pires e Fonseca, 2001), sendo o milho o mais importante dos grãos. Além de rações, os suprimentos também são utilizados para a nutrição das criações pecuárias. Estes se apresentam em duas formas: o núcleo (vitaminas e nutrientes minerais) e o *premix* (vitaminas e micronutrientes minerais). A ração industrializada se apresenta na forma completa (milho, farelo, vitaminas e minerais) e concentrada (farelo, vitamina e minerais) (Araújo et al., 1990.).

Tanto o milho como a soja são produzidos no país. No entanto, o milho precisa ser importado para suprir a demanda interna. Segundo dados da Gazeta Mercantil (1998) na safra 1997/98 o consumo totalizou 35,91 milhões de toneladas para uma produção de 31,7 milhões de toneladas. Já a soja é um produto em que a oferta interna é maior que a demanda, sendo o excedente exportado.

A utilização de milho e soja na alimentação das aves é preferida em parte pela grande disponibilidade dessas matérias-primas e em parte porque

outras matérias alternativas (trigo, cevada, triticale e centeio) apresentam fatores antinutricionais, que provocam a diminuição da digestibilidade, provocando assim, uma diminuição no desempenho dos frangos de corte (Fischer, 2001).

Para um melhor aproveitamento nutricional do milho e do farelo de soja usados na ração, estas recebem a adição de enzimas (Fischer, op. cit.). Também se destrói fatores antinutricionais através da pelletização da ração. A pelletização tem ainda como vantagem a diminuição da pulverulência da ração, reduzindo o tempo gasto pelas aves para a ingestão da mesma, melhorando a eficiência alimentar (Roll, 1998 & Botura, 1997).

Grandes empresas da indústria de carnes, como Sadia, Perdigão, Ceval e Granja Rezende, processam a soja com o propósito de fabricar as rações para os seus produtores. Sendo estes em sua maioria produtores integrados. Entre os motivos que induzem essas empresas a processarem a ração é a garantia da qualidade e da quantidade do produto em intervalo de tempo desejado, garantindo o fluxo de produção e bons níveis de produtividade (Lazzarini & Nunes, 1998).

As agroindústrias processam também o milho para a fabricação da ração. Segundo Souza et al., (1998) o milho brasileiro, que tem baixo custo no mercado nacional, é um dos responsáveis pelo bom desempenho da avicultura brasileira. Este, portanto, não deve ser considerado como uma *commodity* de exportação, pois o país ganha quando este é exportado na forma de valor agregado, ou seja, aves e suínos. Em termos de eficiência econômica e produtiva os constantes avanços na área de genética também são responsáveis pelo sucesso da avicultura brasileira nos atuais moldes industriais.

A grande maioria das empresas fabricantes de ração no Brasil tem capital nacional. Entre elas: Mogiana, Alisul, Fri-Ribe, Sul Mineira, Dumilho, Provimi, Dispa, Nuvital, Tupy, Prolac, Indumel, Moinho Cruzeiro, Comabra, Socil, Primor, Sipal e Tortuga. Há ainda algumas empresas de capital

estrangeiro: Purina, Ajinomoto e Alltech. A maior concentração dessas empresas está no Paraná e São Paulo, mas há também empresas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia e Ceará (Gazeta Mercantil, 1998).

Essas empresas atendem fazendas, cooperativas e agroindústrias em todo o país. Fabricam rações para animais de estimação (cães, gatos e pássaros), bovinos, suínos, eqüinos, aqüicultura, frangos de corte e postura. No entanto, o segmento de rações para aves perdeu significativa parcela de mercado, pois a grande maioria das agroindústrias fabrica a sua própria ração.

Estas empresas podem ser divididas em três grupos, distinguindo-se pelo tipo de segmento de mercado que atendem (Souza et al., 1998):

- a) empresas verticalmente integradas à produção animal que adquirem o *premix* e fazem a mistura na própria propriedade;
- b) grandes abatedouros de aves e suínos que utilizam o sistema de integração com granjas, produzindo e fornecendo a ração para os seus integrados e;
- c) empresas de rações voltadas para vendas ao mercado.

Os mesmos autores argumentam que as empresas que atendem ao último segmento o fazem como resultado da diversificação das suas atividades originais, que são normalmente o esmagamento de soja e/ou milho para a comercialização de farelo e óleo ou até o refino deste para venda ao consumidor final. É um setor que conta com grandes empresas, sendo que duas delas detêm 53% das vendas do mercado nacional de rações (Tabela 7).

No entanto, essa medida reflete somente uma fração das empresas do setor, pois a maior parte delas encontram-se integradas as atividades como o abate de aves e suínos. Nesse sistema de integração, no qual os abatedouros possuem a fábrica de rações, essas empresas são responsáveis por 75% da produção de frango de corte (Farina et al., 1996 *apud* Souza et al., 1998).

TABELA 7. Participação de mercado das empresas produtoras de ração – 1998.

Empresa	Participação (%)
Purina	29
Mogiana	24
Socil	10
Anhanguera	10
Cargill	5
Fri-Ribe	5
Outras	1

Fonte: Souza et al., 1998.

2.5.1.2 Produtos veterinários

O Brasil está entre os três maiores exportadores de carne de aves do mundo. Isto faz com que a saúde animal seja uma preocupação constante, a fim de evitar as doenças mais comuns como a *newcastle* e a *salmonela* e, também outras como *marek*, *coriza*, *jumbolo* etc. As aves estão ainda sujeitas à gripe das aves, mas esta é uma doença que não se verifica com muita frequência.

O país é o quinto maior mercado de produtos veterinários e derivados, contando com um dos maiores plantéis de animais de função doméstica do mundo. No faturamento veterinário mundial, o Brasil participa com 5,00%, sendo superado apenas pelos EUA, Japão, Alemanha e França. A avicultura é o segundo maior consumidor de produtos veterinários. A maior participação é de bovinos/ovinos, seguida por suínos, eqüinos e por último os animais de pequeno porte com uma participação inexpressiva (Araújo et al., 1990).

O início das atividades no país ocorreu na década de 40. Nessa época, o Brasil não contava com firmas nacionais de peso, concorrendo pelo mercado. Efetivamente atuavam no setor somente entidades oficiais, como o Instituto Biológico (São Paulo) e o Instituto Osvaldo Cruz (Rio de Janeiro). Embora

exista atualmente mais de cem empresas no país, muitas ainda têm atuação regional (Araújo et al., 1990.).

O impulso para que empresas multinacionais se instalassem no Brasil, também data da década de 1940. Isso aconteceu devido a perspectiva de um mercado potencial para a colocação de produtos veterinários quando houve a instalação de frigoríficos ingleses no país, cuja finalidade era exportar carne para os soldados na Segunda Guerra Mundial (Gazeta Mercantil, 1998).

Os medicamentos para os animais são classificados em: biológicos, suplementos alimentares, antiparasitários e especialidades veterinárias. Para o combate a doenças como a *newcastle*, usam-se os medicamentos biológicos (Gazeta Mercantil, 1998).

Segundo dados da Gazeta Mercantil, os fabricantes nacionais desses medicamentos estão concentrados na região centro-sul: São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Paraná, Goiás e Bahia, mas atendem em todo território nacional. Além da fabricação local dos produtos há no país empresas importadoras.

2.5.1.3 Melhoramento Genético

Em função da mudança no hábito alimentar do consumidor, que procura maior conveniência, qualidade e facilidade para o preparo, as empresas têm investido no aprimoramento genético dos animais, desenvolvendo e industrializando novos produtos, que apresentam determinadas características produtivas e econômicas. Um exemplo são os corte de frangos congelados, que são originados de animais que foram submetidos à engenharia genética em sua concepção (Gazeta Mercantil, 1998).

A avicultura, num ponto de vista tecnológico, é o segmento da pecuária de corte mais desenvolvido no Brasil, com um nível de produtividade

equiparado aos padrões internacionais. Com os trabalhos que se iniciaram na década de 1950, com linhagens puras como *White Plymouth Rock*, *White Cornish*, *Barred Plymouth Rock* e *New Hampshire*, o Brasil passou a produzir as matrizes a partir das aves avós, importadas principalmente dos Estados Unidos (Gazeta Mercantil, 1998).

No final da década de 1940, uma crise de escassez e aumento de preços da carne bovina fez com que essas raças de aves com linhagens puras fossem importadas. Desse período até hoje, muito se avançou em melhoramento genético e o frango fica pronto para o abate em 45 dias. Na década de 1930 era preciso mais de 3 meses para que o frango atingisse 1,5 Kg de carne. Atualmente em 41 dias o frango atinge 2,30 Kg (Arashiro, 1989 & Vasconcelos, 2001).

A produção das matrizes (galinhas que geram os ovos férteis, que após aquecidos em uma incubadora vão gerar os pintos de um dia) está distribuída em todas as regiões do país; no entanto, a maior parte das matrizes para aves de corte está alojada nos estados da região sul: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com 54,18% do alojamento, seguida pela região sudeste com 30,12%. Já o alojamento de matrizes para postura concentra-se na região sudeste com 100,00% das matrizes para ovos brancos e 72,89% das matrizes de postura para ovos vermelhos (Tabela 8).

TABELA 8. Alojamento de matrizes e comerciais (acumulado janeiro/abril, 2001).

Região	Matrizes					%
	Corte	%	Vermelhos	%	Branco	
Sudeste	2.707,329	30,12	54.590	72,89	154.853	100,00
Sul	4.870,088	54,18	17.800	23,77	0	0,00
C.O.	667.934	7,43	1.500	2,00	0	0,00
Nordeste	691.708	7,69	0	0,00	0	0,00
Norte	52.469	0,58	1.000	1,34	0	0,00
Total	8.989,528	100,00	74.890	100,00	154.583	100,00

Fonte: Aves e Ovos, n. 10, abr./2001.

Os fatores influentes nos programas de melhoramento genético verificados na avicultura brasileira têm sofrido, ao longo das últimas décadas, diversas variações. Na década de 1960, a avaliação dos resultados era feita através do número de avós incubáveis e a taxa de crescimento. Nos anos 1970, o programa voltou-se para o peso do frango e a taxa de conversão alimentar. No final da década de 1980, a maior atenção era dada ao rendimento de abate e a conversão alimentar. Nos últimos anos o que se vê é uma visão sistêmica, onde o rendimento das partes nobres terá grande peso, além do rendimento total e também da conversão alimentar (Araújo et al., 1990)

Esses mesmos autores salientam que a manutenção da competitividade brasileira no mercado internacional depende da utilização de aves de qualidade semelhantes às utilizadas pelos países avançados. Contudo, visando a não dependência de importações, o país busca através do trabalho realizado pela Embrapa, Universidade Federal de Viçosa e Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (USP) a obtenção de linhagens puras nacionais. Além dessas instituições, a Agroceres e a Sadia também desenvolvem trabalhos e pesquisas em melhoramento genético de aves.

2.5.2 Máquinas e equipamentos

2.5.2.1 Criação das aves

Na avicultura, os equipamentos básicos utilizados para a criação (engorda) das aves são os comedouros e os bebedouros, dispostos em galpões com capacidade de alojamento que varia entre 6 mil e 24 mil aves. Muitos desses galpões são automatizados. Mas, a grande maioria dos produtores ainda não utiliza toda a tecnologia disponível; contudo alguns galpões são dotados de

aquecedores e ventiladores para manter a temperatura ideal ao desenvolvimento das aves.

2.5.2.2 Abate e processamento

As máquinas e equipamentos utilizados pela indústria da carne no Brasil, são na sua maioria estrangeiras. São empresas com tecnologias avançadas, preparadas para atender as exigentes regulamentações de vendas de carnes embaladas e os rigorosos projetos de inspeção (Gazeta Mercantil, 1998).

No segmento de processadores incluem-se fornecedores de marinadores (massageadores de carnes para a fabricação de embutidos), sistemas para alimentos processados, picadores, fatiadores de carne com osso e sem osso, desossadores, emulsificadores, moedores, descoradeiras, facas de todos os tipos, balanças eletrônicas, impressoras e leitoras de código de barra e microcomputadores, mesas de desossa, mesas rolante para desossa, máquinas para embalagens com atmosfera modificada e a vácuo, máquinas *flow pack*, embaladoras de produtos em bandeja, termoformadoras, envolvedoras, túneis de encolhimento etc (Gazeta Mercantil, 1998).

2.5.2.3 Refrigeração

Como a grande parte das empresas que formam os elos que atendem ao complexo avícola, os fornecedores de equipamentos para refrigeração, também se concentram na região sul e sudeste, ficando o mercado do norte do país para ser atendido por equipamentos importados.

Após a implantação do Plano Real, houve grandes investimentos por parte dos frigoríficos para atender a uma maior demanda no consumo interno por produtos congelados e resfriados, o que por sua vez, aumentou a venda dos

equipamentos nacionais para refrigeração, bem como estimulou o aumento da presença de empresas estrangeiras no país.

No processo de refrigeração industrial são necessários os evaporadores, compressores, condensadores evaporativos, contêineres isotérmicos, termopainéis, carroçarias frigoríficas, câmaras, túneis de congelamento e acessórios feitos de chapas de aço e alumínio revestidos de isolamento térmico, como portas e painéis. Estes equipamentos e acessórios são fornecidos para complexos frigoríficos, armazéns frigoríficos e centrais de distribuição (Gazeta Mercantil, 1998).

Por isso, há uma grande preocupação por parte de frigoríficos e transportadores com as temperaturas para armazenagem e transporte de carnes. Sabe-se que a temperatura é o principal aspecto a ser considerado, a fim de se evitar o desenvolvimento de microorganismos. No entanto, existe uma deficiência técnica dos equipamentos utilizados. Geralmente, as câmaras frigoríficas, os caminhões transportadores, os balcões frigoríficos de supermercados e açougues não mantêm a temperatura prevista pelos técnicos responsáveis (Estudos... 2000).

Leitão (1999) argumenta que é muito difícil controlar a presença de salmonela e outras bactérias patogênicas em carcaças recém processadas e nos produtos a base de aves. Portanto, o controle deve ser integrado e contínuo, desde a incubação dos ovos e dos pintinhos, passando pela etapa de desenvolvimento dos frangos até o abate, o transporte para os abatedouros, as etapas do processamento industrial, até a obtenção de carcaças embaladas e adequadamente refrigeradas ou congeladas.

A situação se agrava ainda mais em alguns pontos de venda, que não oferecem condições ideais de recebimento e manipulação das mercadorias. O produto fica muito tempo exposto à temperatura ambiente, pois não existem

docas refrigeradas. Por fim, o consumidor brasileiro, não faz bom armazenamento, descongelamento e cozimento dos produtos (Malinverni, 2001).

Segundo a autora, os produtos ficam dispostos em ilhas polares que não mantêm temperaturas ideais, ora porque é desligada durante a noite, ora porque a gôndola está cheia demais, impedindo a circulação do ar.

Os produtos depois do abate são armazenados em baixas temperaturas para a sua conservação. Em geral, nos frigoríficos isso ocorre antes do transporte. Os produtos ficam armazenados nas câmaras frigoríficas, que são galpões com a finalidade de impedir a troca de calor entre dois ambientes. No processo de redução da temperatura dos produtos um equipamento muito importante é o túnel de congelamento. As caixas com as mercadorias saem da zona de produção até a sua entrada. Estas caixas são dispostas em lotes, colocadas em bandejas e introduzidas no túnel (Gazeta Mercantil, 1998).

2.5.2.4 Embalagens

A aprovação da Portaria nº 304, em 22 de abril de 1996, impulsionou o mercado de embalagens para carnes. Essa portaria não afeta diretamente a avicultura, pois as normas são destinadas aos segmentos das carnes bovina, bubalina e suína. A portaria determina que toda a carne vendida em frigoríficos seja refrigerada a uma temperatura entre 7 e 10 graus centígrados e embalada, constando na embalagem, as características do produto (Gazeta Mercantil, 1998).

As empresas do setor fornecem para os frigoríficos os filmes plásticos, tripas de poliamida co-extrudada para embutidos, embalagens a vácuo, encolhíveis e flexíveis, sacos a vácuo e encolhíveis, bandejas de isopor, de poliestireno termoformadas e latas. Fornecem também as máquinas seladoras, os aparelhos injetores e grampeadores (Gazeta Mercantil, 1998).

2.5.3 Complexo produtivo da avicultura

Vários são os agentes e as atividades que participam do processo de transformação de insumos em produtos diversos até o consumidor final. Entre esses agentes e as atividades há um encadeamento das diversas fases, que vai da matéria-prima até um produto final, buscando a satisfação do consumidor.

Uma cadeia é, na verdade, uma rede que envolve uma série de elementos interligados tais como transporte, armazenagem, crédito e ciência e tecnologia. Pode-se entendê-las como “conjuntos interligados de pessoas, animais, plantas, solo, meio ambiente, insumos, instituições, mercado e ciência e tecnologia, que se mantêm unidos através do processo de negociação, persuasão e coerção para produção e processamento de produtos do setor agropecuário” (Souza, 1997; Busch, 1980; 1982 apud Santos Filho & Canever et al., 1999).

2.5.4 Produção e exportações

No setor de carnes, o frango participa com 67,20% da produção total das três principais carnes produzidas no país. Bovinos em seguida com 23,30% na produção e suínos com uma participação de 9,50% da produção total (Figura 1).

No ranking mundial, de produção de carne de frango, o Brasil ocupa a segunda posição com uma produção estimada para o ano de 2001 de 6.153 milhões de toneladas, ficando apenas atrás dos EUA, que produzem 14.208 milhões de toneladas (Tabela 8). Esta produção é maior que a produção de países como a China, Reino Unido, França, Canadá e Japão. As exportações brasileiras também ocupam a segunda posição no ranking mundial, com 950 mil toneladas (estimativa para 2001). No ano de 2000, essas exportações totalizaram 906.750 mil toneladas, entre frangos inteiros e em partes, gerando uma receita de US\$ 805.740.000. O maior exportador é o EUA (Tabela 9), com 2.404

milhões de toneladas (Aves e Ovos, 2001).

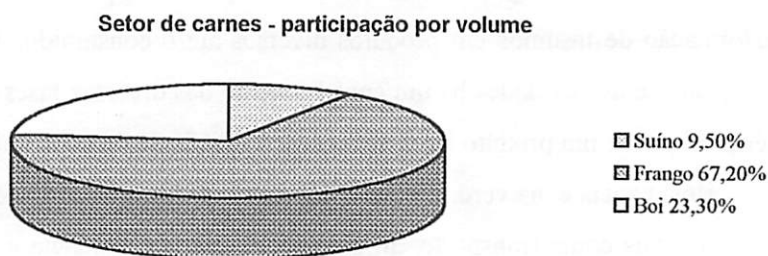


FIGURA 1. Gráfico com a participação das principais carnes no mercado brasileiro.

Fonte: Aves & Ovos, n. 10, abr./2001.

Embora não seja a carne de frango a mais consumida no mercado mundial, a sua comercialização no mercado internacional em 1997 foi de 14,23% do volume total produzido no mundo, superando a comercialização da carne suína que é a mais consumida em termos de mercado mundial (Santos Filho & Canever, et al., 1999).

Analisando-se a Tabela 9, pode-se verificar que a produção mundial de carne de frango teve um crescimento médio de 4,10% ao ano e a produção do Brasil teve um crescimento de 9,94% ao ano, considerando-se o período de 1996 a 2000. Neste mesmo período as exportações brasileiras tiveram um crescimento médio de 11,71% ao ano, observando-se os dados constantes na Tabela 9. Enquanto isso, o crescimento médio das exportações do maior exportador mundial de carne de frango foi de 3,82% ao ano. A produção americana no período de 1996 a 2000, teve uma taxa de crescimento de 3,77% ao ano. Tanto as taxas de crescimento da produção como as taxas de crescimento das exportações dos EUA, são muito inferiores as taxas obtidas pelo Brasil.

TABELA 9. Produção de carne de frango por países: os 10 maiores e total – 1996 – 2001 (1.000 T).

Países	1996	1997	1998	1999	2000	2001
EUA	11.850	12.266	12.525	13.367	13.730	14.208
Brasil	4.052	4.461	4.498	5.526	5.860	6.153
China	5.000	5.200	5.350	5.500	5.610	5.650
México	1.478	1.493	1.587	1.784	1.891	1.986
R. Unido	1.064	1.114	1.146	1.156	1.160	1.180
França	1.178	1.212	1.190	1.160	1.085	1.100
Tailândia	840	900	930	980	1.070	1.100
Japão	1.130	1.124	1.097	1.078	1.060	1.050
A. do Sul	677	680	834	919	943	964
Canadá	721	750	798	847	890	915
Outros*	7.754	7.818	8.041	8.255	8.338	8.454
Total	35.474	37.018	37.996	40.572	41.637	42.760

* Outros países: totalização de 31 países selecionados.

Fonte: Aves & Ovos, n. 10, abr./2001.

As significativas taxas obtidas pelo Brasil podem ser atribuídas aos ganhos de produtividade, aos investimentos realizados grande empresas do setor na região centro-oeste do país, e a uma demanda externa em crescente evolução.

TABELA 10. Maiores exportadores mundiais de carne de frango – 1996 a 2001 (1.000 T).

Países	1996	1997	1998	1999	2000	2001
EUA	2.055	2.116	2.120	2.231	2.384	2.404
Brasil	569	650	612	771	870	950
H. Kong	544	557	572	736	751	751
China	351	350	345	330	380	400
França	344	321	373	337	315	290
Tailândia	165	192	282	276	270	270
Holanda	157	168	191	200	195	185
Canadá	40	56	74	63	72	75
R. Unido	46	54	45	47	48	49
Hungria	55	60	55	47	45	39

Fonte: Aves & Ovos, n. 10, abr./2001.

TABELA 11. Participação das exportações na produção mundial (%).

Tipo	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Suínos	2,38	2,61	2,96	3,03	3,12	2,96
Aves	9,68	11,04	12,52	14,31	13,62	14,23
Bovinos	11,41	11,43	11,34	10,43	9,99	10,77

Fonte: Santos Filho & Canever, et al.,1999.

2.5.5 Consumo

O Plano Real, implantado no país em 1994, foi sem dúvida, um dos responsáveis pelo aumento no consumo de alimentos mais ricos em proteínas por uma camada da população que antes não tinha acesso a esses produtos, incluindo-se a carne de frango. No entanto, outros fatores também contribuem para o aumento no consumo desse produto. Apesar disto, o Brasil ainda tem um consumo *per capita* inferior ao de países que são grande consumidores do produto. Em 2001, o consumo *per capita* no Brasil foi de 31,8 Kg/hab.. Em Hong Kong, EUA e Kuwait, para o mesmo ano o consumo foi de 50,2, 42,5 e 41,1 Kb/hab., respectivamente, conforme pode ser visto na Tabela 12.

TABELA 12. Consumo per capta de carne de frango dos dez maiores países consumidores – 1996 a 2001.

Países	1996	1997	1998	1999	2000	2001
H. Kong	42,5	44,8	45,0	48,9	50,4	50,2
EUA	37,0	38,0	38,3	40,7	41,2	42,5
Kuwait	41,6	40,3	40,8	41,7	41,1	41,1
E. Árabes	32,0	31,8	34,3	40,5	40,2	41,2
A. Saudita	31,3	35,0	34,9	34,5	33,9	33,1
Austrália	24,4	25,6	27,6	28,3	29,8	29,9
Canadá	24,9	25,2	25,8	27,9	29,0	29,5
Brasil	21,1	22,7	22,9	26,8	31,2	31,8
Formosa	25,4	28,2	28,2	28,4	28,1	27,9
Argentina	19,4	22,4	24,7	25,0	24,2	23,9

Fonte: Aves & Ovos, n. 10, abr./2001.

Grande parte da produção nacional é destinada ao mercado interno. Apenas cerca de 15,00% (Tabela 13) da produção é exportada. Os principais importadores de carnes de frangos em pedaços do Brasil são: Hong Kong, Japão, Alemanha, Espanha, Cingapura, China, África do Sul, Rússia e Arábia Saudita. E os países que mais importam frangos inteiros do Brasil são: Arábia Saudita, Coveite, Rússia, Emirados Árabes Unidos, Iêmen, Omã, Catar, Argentina e Barein (Aves & Ovos, 2001).

As perspectivas brasileiras no mercado internacional são boas, pois as principais empresas exportadoras de carne de frango coordenam os elos da cadeia. Assim, é possível a coordenação da produção, o que facilita o atendimento das diferentes características especificadas pelos diferentes compradores estrangeiros. As exigências desses importantes compradores mundiais vão desde a frequência da quantidade, dos diferentes tipos de cortes e preparos até a forma de abate, como é exigência de alguns mercados. Além disso, pode-se acrescentar a queda no consumo de carne vermelha na Europa em decorrência da crise com o rebanho bovino europeu.

TABELA 13. Exportação, produção e consumo per capita de carne de frango brasileira – 1996 a 2000.

Ano	Exportação (Ton.)	Produção de carne (Ton.)	% da produção exportado	Consumo per capta (Kg)
1994	490.303	3.491.000	14,04	18,3
1995	433.744	4.050.449	10,71	22,8
1996	568.795	4.051.561	14,04	22,2
1997	649.347	4.460.924	14,56	23,7
1998	612.000	4.617.056	13,26	24,7
1999	770.000	5.526.000	13,93	29,1
2000	906.746	5.976.523	15,17	29,9

Fonte: Aves & Ovos, n. 10, abr./2001 – até 1997; ABEF, 2002 – de 1998 a 2000.

2.5.6 Distribuição

A distribuição da carne ao consumidor final é feita através dos açougues, supermercados, feiras e butiques de carne. Essa distribuição também pode acontecer em grandes quantidades, para o setor público (escolas e hospitais) e para empresas de refeições coletivas. As carnes preparadas são consumidas também por restaurantes, hotéis, bares e redes de *fast food*. Essa distribuição é feita geralmente por distribuidores exclusivos, por envolver pronto atendimento, entrega em prazos programados e qualidade do produto (Gazeta Mercantil, 1998.)

É difícil aferir o volume exato que cada um dos diversos pontos de distribuição comercializa, tanto pelo setor privado como pelo público. Contudo, os supermercados têm enfrentado nos últimos anos uma concorrência maior com hipermercados e lojas de conveniência que aumentaram a venda de alimentos (Gazeta Mercantil, 1998; Santos & Costa, 2001).

Mesmo com essa concorrência, os supermercados, no Estado de São Paulo, são o maior canal de distribuição no segmento da avicultura, seguido das avícolas e dos açougues. A grande quantidade que é comprada pelos supermercados tem alterado as relações entre os frigoríficos e o varejo. Como estes garantem o pagamento, estão exigindo, em contrapartida, menores preços, qualidade e garantia de entrega em prazos acordados (Gazeta Mercantil, 1998.)

2.5.6.1 Logística

Para chegar aos pontos de distribuição (varejo) os produtos da indústria avícola são transportados, geralmente, por caminhões frigorificados. Antes disso, as aves são transportadas das granjas (fase de engorda) para os abatedouros em caixas acondicionadas em caminhões com estrutura de aço.

Como as aves são sensíveis, o desconforto, em excesso, pode influenciar na qualidade final da carne.

Após o abate os animais são transportados em caminhões equipados com câmaras frigoríficas, construídas com chapas de aço e alumínio, piso em compensado naval, isolamento interno em poliuretano, madeirite e fibra de vidro.

As agroindústrias avícolas tem terceirizado o transporte dos seus produtos. Estas exigem que os transportadores possuam caminhões com bons equipamentos de refrigeração e paletizados (26 e/ou 28 paletes) o que faz dos caminhões, ativos dedicados, ou seja, transportam quase que exclusivamente carga refrigerada.

Segundo Araújo & Martins (2002) os investimentos que os transportadores tem que realizar com cada caminhão varia entre R\$ 345 mil e R\$ 375 mil. É um investimento considerado muito alto pelas agroindústrias, que preferem aplicar capital na sua atividade principal, isto é, a produção de carne.

Nesses caminhões, parte dos produtos segue para os armazéns frigorificados ou para os centros de distribuição. Estes realizam a distribuição (entrega) no varejo. Muitos desses armazéns e centros de distribuição, atualmente, fazem mais do que apenas distribuir os produtos. Contando com avançadas tecnologias de informação, consolidam as cargas (pedidos) para depois distribuí-las.

As agroindústrias têm optado pela terceirização dos transportes, vis-à-vis, a integração vertical ou a opção de ter frota própria, a fim de diminuir seus custos de transação, incorridos na administração e organização do sistema e os custos de adquirir e processar as informações referentes ao transporte.

2.6 Competitividade empresarial

O século XX trouxe para as empresas, turbulências causadas pelo acirramento da concorrência, devido à abertura de mercados e implicações da formação dos blocos econômicos regionais. Dessa forma, sobrevive a empresa que consegue adaptar-se mais rapidamente as mudanças causadas por essas turbulências. Assim, num ambiente desses, uma estratégia agressiva garante à empresa um maior potencial de adaptação a esse ambiente adverso. Quanto mais agressiva a sua decisão estratégica, maior a sua capacidade de reação, tornando-a mais competitiva.

Estratégia é um instrumento criado e usado pelas empresas, funcionando como um mecanismo que tem o propósito de abrir caminho no contexto da concorrência e operar em condições determinadas pelo ambiente econômico geral (Paula, 2000).

A competitividade de uma empresa pode ser definida como a capacidade que esta possui para formular e implementar estratégias concorrenciais, de modo que estas lhes possibilitem conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (Coutinho & Ferraz, 1995).

O desempenho de uma empresa num determinado mercado, as características de um produto ou a eficiência técnica dessas empresas, é para muitos autores o que determina a competitividade. Essa noção é falha, pois não se está considerando o dinamismo do fenômeno da competitividade e, também, não leva em consideração que o desempenho no mercado ou a eficiência técnica são o resultado de experiências acumuladas e de estratégias competitivas usadas anteriormente, considerando, ainda, o ambiente no qual a empresa está inserida (Albuquerque, 1992).

Para países em desenvolvimento, o alcance de uma posição competitiva é muito difícil, pois há a necessidade das empresas se ajustarem a uma série de

variáveis que determinam a capacidade de competir no mercado internacional, sobretudo, quando a necessidade da adoção de estratégias agressivas que requer consideráveis gastos em marketing e aumento da capacidade tecnológica.

Um fator que promove a competitividade das empresas e conseqüentemente das nações é a tecnologia. Sabe-se que o emprego desta nas empresas tende a aumentar a produtividade, pois a tecnologia aumenta a eficiência, a rentabilidade e apresenta melhoria na condição de trabalho, fazendo com que haja aumento da produtividade e da qualidade final dos produtos e serviços.

Como resultado final de emprego da tecnologia por parte das firmas individuais, vê-se a melhoria da competitividade dos países. Por isso, a grande dificuldade para países com capital escasso, é tornar-se competitivos internacionalmente, necessitando de grandes inversões em tecnologia.

Para grande parte das firmas de países em desenvolvimento, é válida a crença de Karl Marx, que a produção do trabalhador somente poderia ser aumentada se este trabalhasse mais duro ou durante mais horas (Drucker, 1996). Contudo, mesmo em países em desenvolvimento observa-se o emprego de capital e tecnologia na produção, como recursos para aumentar a produtividade.

No Brasil, os sistemas agroindustriais, apesar dos desafios enfrentados pelo país, contam com o emprego de tecnologias capazes de reduzir seus custos de produção, levando as empresas nacionais a competir internacionalmente.

Os empresários dos setores agroindustriais têm consciência de que os baixos salários não são sinônimos de competitividade. Dessa forma, a agroindústria, da qual a cadeia avícola faz parte, trabalha com uma alta capacidade de coordenação do setor e com o emprego de tecnologias, como forma de obter vantagens competitivas.

Segundo Fahey & Randall (1999), as empresas atualmente competem em escala global por insumos como matérias-primas, capital e conhecimento

científico, pois estes têm livre mobilidade pelo mundo globalizado. No entanto, a localização continua a desempenhar um papel fundamental na vantagem competitiva.

Porter (1993), também salienta que a localização é um importante elemento na determinação da competitividade. Aspectos como as condições de fatores, os setores correlatos e de apoio, as condições de demanda e a estrutura, estratégia e rivalidade das empresas, assumem especial importância para as empresas, quando estas se localizam em determinadas regiões. Estes aspectos dariam às empresas, a capacidade para uma sustentabilidade consistente, em algumas áreas de atuação da sua atividade.

Moreira (2002) salienta que as decisões sobre a localização da base de operações da empresa são estratégicas, e fazem parte integral do processo de planejamento, geralmente de longo prazo. A empresa ao tomar decisões sobre a localização deve dar tanta atenção aos aspectos negativos como aos aspectos positivos.

Apesar de cada companhia ou empreendimento apresentar características específicas quanto a localização, existem fatores determinantes nas decisões de localização. Moreira (2002) cita os seguintes fatores: os recursos de matérias-primas, água e energia e mão-de-obra; e também fatores como proximidade do mercado (consumidor), tráfego (facilidade de acesso e transporte) e localização dos competidores.

Quando as empresas encontram na região, onde estão instaladas, qualificações e tecnologias essenciais e quando estas conseguem integrar aos insumos as informações provenientes da sua atividade, o resultado é um maior dinamismo, a capacitando para criar e recriar ativos intangíveis que rapidamente podem ser direcionados às suas necessidades (Fahey & Randall, 1999). Esse dinamismo daria a empresa condições de tornar-se competitiva.

De acordo com Wedekin & Neves (1995) uma empresa será competitiva

quando atender os seus consumidores antes que os seus concorrentes o façam. Para isso, ela precisa ser eficientemente coordenada, de forma que o fluxo de informações percorra rapidamente os elos do sistema, permitindo uma rápida adaptação a uma nova realidade. Essa eficiência requer das empresas uma visão sistêmica dos negócios do sistema do qual ela está inserida.

O fluxo contínuo e seguro de informações, mais a facilidade e a proximidade dos recursos relacionados às atividades da empresa, dá-lhe condições de formular e implementar estratégias competitivas. Dessa forma, poderá a empresa conservar e ampliar, de forma duradoura, uma posição no mercado, num longo período de tempo e de forma estável. Essa capacidade aproximaria a empresa do conceito do que seria uma empresa competitiva.

Neste trabalho pretendeu-se fazer uma análise dos fatores determinantes da competitividade. Com uma abordagem *ex-ante*, buscou-se avaliar a capacidade da empresas de abate de aves da Região Oeste do Paraná de manterem-se, ampliarem ou conquistarem competitividade em mercados internos e externos.

2.7 Análise *SWOT*

Análise *SWOT* (ou *TOWS*) é o processo de identificar sistematicamente as forças (*strengths*), as fraquezas (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) das organizações (Megginson, et al., 1998).

Segundo o autor, esta análise é uma forma útil para que as organizações possam identificar fatores internos e externos, assim como salientar oportunidades em potencial e se resguardarem de possíveis e eventuais ameaças:

- a) Forças (*strengths*) – são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa suplante os concorrentes;

- b) Fraquezas (weaknesses) – devem ser reconhecidas pelas organizações, afim de elimina-las ou evitar problemas maiores em decorrência da sua existência;
- c) Oportunidades (opportunities) – as oportunidades devem oferecer um potencial favorável no ambiente da empresa e;
- d) Ameaças (threats) – são as principais circunstâncias desfavoráveis ou impedimentos à posição atual ou futura da empresa.

Os pontos fortes (forças – strengths) e os pontos fracos (fraquezas – weaknesses) requerem, para a sua identificação, uma análise interna ao objeto, ou seja, às empresas a sua posição competitiva perante o mercado.

As oportunidades (opportunities) e as ameaças (threats) requerem uma análise externa, sendo possível identificar tendências relevantes aos segmentos que serão objetos de estudo.

2.7.1 Análise interna

Para uma análise interna da organização, o foco será os pontos fortes, os pontos fracos e os pontos neutros. No entanto, este trabalho limitar-se-á a uma análise com os pontos fortes e os pontos fracos, não considerando os pontos neutros. A razão é que muitas vezes não se consegue determinar se os pontos neutros estão beneficiando ou prejudicando a empresa (Oliveira, 1999).

Conhecendo os seus pontos fortes, as organizações devem concentrar-se nos mesmos, pois a sua escolha baseia-se pelo que melhor ela pode fazer. Assim, ela seria puxada pelas suas principais capacidades. Em absoluto, isto não significa que a organização deva abandonar atividades em áreas menos eficientes. Mas, reconhecer os pontos fracos torna o processo corretivo mais fácil (Oliveira, 1999).

Este autor lista alguns fatores a serem considerados na análise interna: produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros/finanças, controle e imagem institucional.

2.7.2 Análise externa

Verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar ou usufruir determinadas situações. As organizações devem considerar as oportunidades externas da empresa, procurando separá-las em oportunidades ambientais e oportunidades da empresa (Oliveira, 1999).

Kotler (1980) (*apud* Oliveira, 1999), salienta que a chave de oportunidades de uma empresa está centrada na questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes, pois:

- a) toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso;
- b) toda empresa possui certas características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem; e
- c) uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfazem os requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrente potencial.

Segundo Oliveira (1999) as organizações devem considerar como oportunidade da empresa situações na qual há condições e/ou interesse em usufruir a mesma. A identificação das oportunidades e a contribuição efetiva que estas podem trazer à organização são usadas para a elaboração de uma “carteira

estratégica” de oportunidades, devendo considerar os seguintes aspectos:

- a) os objetivos da empresa devem ser usados como critérios para avaliar e classificar as oportunidades; e
- b) procurar ter alguma garantia de que praticamente todas as oportunidades atraentes possíveis foram identificadas, descritas e analisadas.

As empresas terão diferentes graus de receptividade ou repulsão aos fatores ambientais, mesmos que estes operem no mesmo ramo econômico, área geográfica, tenham a mesma amplitude de atuação (nacional ou multinacional). Um dos determinantes dessa diferença é a amplitude relativa de seus insumos e resultados (Oliveira, 1999).

Contudo, a análise *SWOT* permite às empresas obterem uma idéia mais clara sobre o seu posicionamento no mercado. Com uma análise sistemática, as empresas têm condições de focalizar os principais aspectos da situação da empresa. Porém, para que a análise não se torne apenas uma lista, é preciso usar medidas de avaliação para pesar e verificar as possibilidades existentes e para analisar os itens identificados (Megginson, 1998).

Todas as empresas (organizações) ou setores empresariais estão inserido num ambiente, no qual há outros ambientes que cercam o ambiente da empresa. Do ambiente da empresa e dos outros ambientes que agem direta ou indiretamente sobre a organização, surgem as oportunidades e ameaças. Esse ambiente externo às empresas também irá determinar suas forças e fraquezas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado é a descritiva. A pesquisa descritiva procura descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos por meio de entrevistas pessoais, sendo atribuída uma análise qualitativa das informações obtidas (Samara e Barros, 1997 e Vergara, 1997).

Gil (1994) argumenta que a pesquisa descritiva apresenta procedimentos formais, tendo como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, podendo, ainda, determinar a natureza das relações dessas variáveis.

Oliveira (1997) aponta que o estudo descritivo além de identificar as diferentes formas dos fenômenos, possibilita, ainda, a sua ordenação e classificação. Nas palavras de Oliveira (1997:115) *“É certamente o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos”*.

3.2 Objeto de estudo

Tendo como objetivo geral, caracterizar e avaliar a competitividade das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do oeste do Paraná, esta pesquisa foi realizada em cinco cidades da Região Oeste do Estado do Paraná, e em seis empresas de abate e processamento de aves: Cafelândia (Copacol), Cascavel (Coopavel e Chapecó-Socma), Medianeira (Cotrefal), Palotina (Coopervale) e Toledo (Sadia).

3.3 Coleta de dados

Para este estudo realizou-se uma pesquisa de campo, levantando dados primários e secundários, usando para a coleta dos dados formulário de questões estruturadas (questionário com questões fechadas, aplicados às empresas de abate e processamento), pelo qual as empresas respondiam se estavam satisfeitas ou insatisfeitas em relação à variáveis/questões levantadas para os segmentos de suprimentos, produção e distribuição (Apêndice 1). O trabalho contou ainda com uma pesquisa bibliográfica.

O formulário de questões estruturadas foram aplicados às empresas de abate e processamento da cadeia avícola, a fim de identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, os quais foram utilizados para a realização da análise interna e externa das empresas, sendo possível fazer inferência sobre a competitividade da avicultura do Oeste do Paraná.

A pesquisa bibliográfica foi feita em livros e revistas especializadas que apresentem dados pertinentes ao problema da pesquisa.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Para o estudo deste trabalho utilizou-se a análise de conteúdo. Constituindo-se num instrumento metodológico, analisou-se o conteúdo da comunicação (por meio do formulário de questões estruturadas) das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná, com o objetivo de identificar indicadores qualitativos que permitiram inferir sobre conhecimentos relativos ao fenômeno estudado (Richardson, 1999).

O autor acima salienta que a análise de conteúdo é utilizada para estudar material de tipo qualitativo. Esta, por sua vez, deve ser eficaz, rigorosa e precisa, com o objetivo de compreender melhor um discurso e aprofundar a análise de

suas características.

Por meio do formulário de questões estruturadas, analisou-se o conteúdo das mensagens das empresas de abate e processamento com o auxílio do modelo *SWOT*, pelo qual é possível se fazer inferências à competitividade destas empresas, analisando-se o seu ambiente interno, através das forças e fraquezas e o seu ambiente externo, com base no levantamento das oportunidades e ameaças.

A Figura 2 mostra os fatores (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para os segmentos de suprimentos, produção e distribuição, que na visão das empresas de abate e processamento, condicionam a sua competitividade na cadeia avícola do Oeste do Paraná.

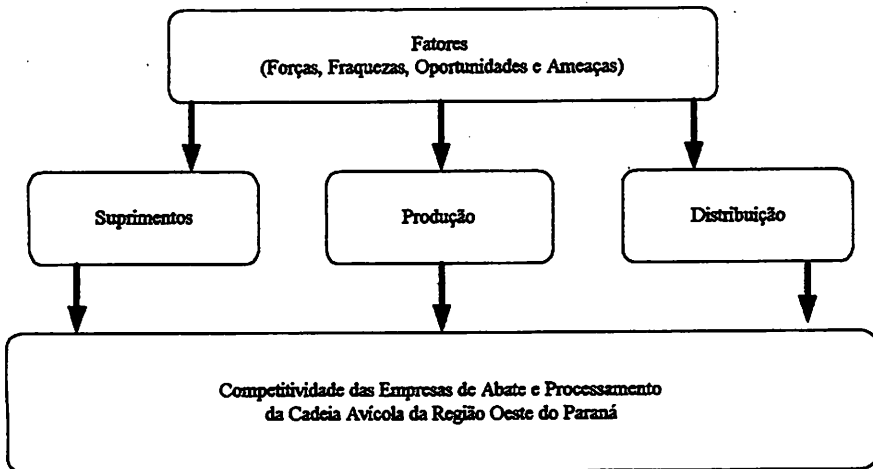


FIGURA 2. Fatores que afetam a competitividade das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná

Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise e interpretação dos dados foi feita após a obtenção das respostas do formulário de questões estruturadas aplicado às 06 (seis) empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná, por meio do qual estas empresas discriminavam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dos agentes que fazem parte de cada um dos segmentos pesquisados (suprimentos, produção e distribuição).

Para fazer a análise do ambiente externo das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná, utilizou-se 08 (oito) variáveis ambientais: econômicas, sociais, políticas, demográficas, culturais, legais, tecnológicas e ecológicas. Para cada uma dessas variáveis apresentam-se alguns componentes (Tabela 14).

Neste trabalho, buscou-se identificar quais variáveis ambientais e seus componentes influenciam a competitividade das empresas de abate e processamento da cadeia avícola da Oeste do Paraná.

TABELA 14. Variáveis ambientais e alguns de seus componentes.

Variáveis ambientais	Componentes
Econômicas	a) taxa de inflação; b) taxa de juros; c) mercado de capitais; d) nível do PIB; e) balanço de pagamentos; f) reservas cambiais; e g) distribuição de renda
Sociais	a) situação sócio-econômica dos segmentos da população; e b) situação sindical (organização, participação e ideologia)
Políticas	a) monetárias; b) tributárias; c) distribuição de renda; d) relações internacionais; e) estatização; f) legislativas: federal, estadual e municipal; e g) estrutura de poder
Demográficas	a) densidade demográfica; b) mobilidade; c) taxas de crescimento; e d) composição e distribuição da população
Culturais	a) nível de alfabetização; b) nível de escolaridade; c) estrutura educacional; e d) veículos de comunicação em massa: estrutura, níveis de audiência e de concentração
Legais	a) área tributária; trabalhista, comercial e criminalista
Tecnológicas	a) aquisição de tecnologia pelo país; b) desenvolvimento de tecnologia no país; c) transferência de tecnologia pelo país; d) proteção de marcas e patentes; e) velocidade das mudanças tecnológicas; f) nível de orçamento de P&D do país; e g) nível de incentivos governamentais
Ecológicas	a) nível de desenvolvimento ecológico; b) índices de poluição; e c) legislações existentes

Fonte: Adaptado pelo autor, extraído de Oliveira (1999).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização das empresas de abate e processamento do Oeste do Paraná

Contando com 7 (sete) frigoríficos de aves, a Região Oeste do Paraná apresenta-se como uma região dinâmica e desenvolvida. É possível visualizar nas empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná, a adoção do emergente paradigma tecnológico baseado na diferenciação de produtos (agregando valor ao produto), tendo no consumidor final, o elemento mais importante da cadeia. Paradigma este que levou as empresas do setor a substituírem, há muito tempo, a forma de concorrência baseada no preço dos produtos. Desta forma, a região se desenvolve graças às empresas do setor que têm funcionado como um veículo propulsor desse dinamismo.

Esse dinamismo tem ajudado o estado a se consolidar como um dos maiores produtores e exportadores de carne de frango do Brasil, como mostram as Tabelas 15 e 16.

Apesar de exportar um volume inferior ao do Estado de Santa Catarina, a receita do Estado do Paraná, com as exportações, é expressiva, pois os produtos são de maior valor agregado.

Vê-se pela Tabela 15 que o Paraná, no ano de 2000, produziu aproximadamente 622,3 milhões de cabeças de aves, volume que representou 19,18% do total produzido no país, fazendo do estado o maior produtor do Brasil. Desse volume total produzido, o estado exportou cerca de 254,3 milhões de cabeças o que representou 28,00% do volume exportado pelo país, em 2000, ficando a frente do Rio Grande do Sul, que exportou cerca de 215,1 milhões de cabeças, volume que representa 23,70% das exportações da produção brasileira,

e atrás apenas de Santa Catarina que exportou 411,7 milhões de cabeças, o que representa 45,40% do volume das exportações brasileiras.

TABELA 15. Maiores estados brasileiros produtores e exportadores de carne de frango – 2000.

Estados	Produção brasileira de frango abatido – Milhões de cabeças	Exportação	
		Milhões de cabeças	(%)
Paraná	622,3	254,3	28,00
Santa Catarina	596,4	411,7	45,40
Rio Grande do Sul	505,9	215,1	23,70
São Paulo	422,8	13,2	1,50
Outros Estados	1.096,8	12,4	1,40
Total	3.244,2	906,7	100,00

Fonte: ABEF, 2003.

TABELA 16. Distribuição de carne de frango produzida no Paraná – 1999-2000.

Descrição	1999		2000	
	Toneladas	(%)	Toneladas	(%)
Produção	960.070	100,00	1.106.160	100,00
Exportação p/ outros estados	488.726	51,00	628.923	57,00
Exportação p/ o exterior	239.707	25,00	250.173	23,00
Mercado interno (Paraná)	231.637	24,00	227.064	21,00

Fonte: ABEF, 2003

As exportações destinadas ao mercado externo ainda são pequenas como mostra a Tabela 16. Apenas 23,00% da produção total do estado é exportada. O restante 57,00% é destinado ao mercado formado por outros estados do país e, 21,00% é destinado ao mercado interno do Estado do Paraná.

No ano de 1999, o Paraná exportou cerca de 25,00% da sua produção que foi de aproximadamente 960.070 toneladas de carne de frango. Em 2000, essa produção foi de cerca de 1.106.160 toneladas e o volume de exportação foi de cerca de 23,00%, o que mostra que as exportações não acompanharam o ritmo de crescimento da produção do Estado (Tabela 16). Esta produção poderá aumentar ainda mais, pois, alguns dos frigoríficos do estado que, estão operando com 70,00% da sua capacidade, têm perspectiva de reduzir essa ociosidade nos próximos meses (Avicultura Industrial, 2003).

Embora, as exportações tiveram um crescimento inferior ao da produção, o frango é o terceiro produto na pauta de exportações do Estado do Paraná, ficando atrás apenas das exportações dos produtos dos complexos soja e automóveis (Avicultura Industrial, 2003).

Atualmente, das 32 empresas de abate e processamento avícolas associadas ao Sindiavipar (Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Paraná), 17 estão habilitadas a exportar os seus produtos. Nesse sentido, com o objetivo de melhorar a qualidade do produto que chega até o consumidor final, bem como a competitividade das empresas do Estado, o Sindiavipar, de forma pioneira, estará implantando até agosto de 2003, o “Selo de Qualidade do Frango Paranaense”. Esse mecanismo de controle, criado pela UBA (União Brasileira de Avicultura) e pela Abef (Associação Brasileira das Empresas Exportadoras de Frango), em parceria com o Ministério da Agricultura, é garantir a qualidade dos produtos derivados de frango, tanto para os produtos destinados ao mercado interno, como externo (Avicultura Industrial, 2003). Esse mecanismo surgiu

depois da descoberta de lotes de frangos de corte comercializados no Brasil, apresentaram hidratação acima do limite permitido que, é de 8,00%.

4.2 As empresas de abate e processamento

4.2.1 Sadia

A Sadia, localizada no município de Toledo, é a empresa com mais tempo de atuação na avicultura da região. As atividades de abate de frangos iniciaram-se em 1976, nas cidades de Toledo e Dois Vizinhos, no Paraná. Atualmente a empresa abate 365.000 aves/dia, no frigorífico de Toledo, atendendo ao mercado interno e externo.

Exportando desde de 1967, a empresa atende a mais de 65 países. Para atingir essa produção a empresa conta com mais de 900 produtores integrados para a engorda dos frangos e, aproximadamente 4.500 funcionários na unidade industrial de Toledo.

Para atender a esses 65 países, destino das exportações dos produtos da marca, a Sadia conta com filiais na Argentina, Uruguai e Chile, escritórios comerciais na Itália, Inglaterra e Emirados Árabes, e com escritórios de representação comercial no Japão, Paraguai, Bolívia, além de uma churrascaria na China. Essa estrutura facilita a colocação dos produtos da empresa, incluindo a unidade de Toledo nos principais mercados mundiais.

4.2.2 Chapecó

A Chapecó-Socma, controlada pelo grupo Argentino Macri, está localizada na cidade de Cascavel e abate diariamente 60.000 aves, destinando a sua produção para o mercado interno e externo.

Atualmente, a empresa encontra-se em dificuldades operacionais, e está em processo de venda, podendo vir a ser adquirida pela Coimbra do grupo francês Louis Dreyfus, o qual deverá adquirir todas as unidades da empresa instaladas nas cidades de Cascavel no Paraná, Chapecó e Xaxim em Santa Catarina e Santa Rosa, no Estado do Rio Grande do Sul (Suinocultura Industrial, 2003).

4.2.3 Coopavel

A Coopavel (Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda), uma cooperativa de produtores agrícolas, foi criada no ano de 1970. Atualmente, a cooperativa que está localizada em Cascavel tem 3.500 associados e, conta com 380 produtores integrados, responsáveis pela engorda dos frangos e, abate diariamente 140.000 aves.

Num projeto que exigiu o investimento de R\$ 2 milhões, em obras e equipamentos para matizeiro próprio, numa área de 66.000 m² com quatro aviários de 112,00 m² cada, a Coopavel produz 800.000 pintainhos/dia (20 milhões por ano). Essa produção equivale a 80,00% da necessidade da cooperativa. Com isso ela espera obter um maior controle no processo de produção, através de uma melhor qualidade e uniformidade das aves, para atender principalmente ao consumidor do mercado externo, pois a cooperativa espera exportar cerca de 20,00% da sua produção.

4.2.4 Copacol

Outra cooperativa estudada é a Copacol (Cooperativa Agrícola Consolata), localizada na cidade de Cafelândia, abate 140.000 aves por dia e, conta com 600 produtores integrados e 700 aviários construídos. A atividade de

avicultura representa cerca de 55,00% da movimentação econômica da cooperativa.

Dentro de alguns anos, após finalizado o projeto de duplicação do complexo Avícola, a Copacol passará a abater diariamente 280 mil aves. Com pequenas remodelagens, sua planta industrial poderá chegar a abater diariamente 400.000 frangos. Dessa produção, a empresa espera exportar aproximadamente 25,00%.

A empresa que em 2001, iniciou o processo de certificação ISO 9001, com seus colaboradores e demais agentes envolvidos na linha de produção de carne de frango, desde a plataforma industrial até as unidades de distribuição de Brasília (DF), Campo Grande (MS) e Curitiba (PR), obteve em 06 de junho de 2003, a certificação ISO 9001/2000. Este certificado atesta que a empresa tem um processo de qualidade em todas as etapas da produção.

Nesta mesma data (06 de junho de 2003), a empresa recebeu a EFSIS (Sistema Europeu Inspeção e Segurança de Alimentos), concedido pela EFSIS Limited, uma entidade privada de inspeção e certificação de empresas, produtos e serviços agroalimentares. Esta certificação atesta a segurança alimentar em todo o processo industrial da Copacol (Avicultura Industrial, 2003).

4.2.5 Cotrefal

A Cotrefal (Cooperativa Agroindustrial Lar), localizada no município de Medianeira, também é uma cooperativa de produtores agrícolas. Seus diversos produtos, derivados de soja, milho, frangos e outros são comercializados com a marca Lar.

A Cotrefal, que iniciou as suas atividades com avicultura na unidade industrial de Matelândia em julho de 1999, conta, atualmente, com 380 produtores integrados, para o processo de engorda dos frangos. Para atender a

uma função social, papel das cooperativas, a empresa busca trabalhar com o maior número possível de integrados. Com uma área de 312.000 m², sendo 17.805,55 m² de área construída, a empresa tem uma capacidade operacional para 70.000 aves/dia em um turno e 140.000 aves dia operando em dois turnos.

A partir de setembro de 2003, a cooperativa passará a exportar o frango pré-cozido. Para exportar esse tipo de produto a cooperativa precisou investir R\$ 6 milhões e, passará a explorar um nicho de mercado praticamente inexistente no país (Avicultura Industrial, 2003).

A empresa tem também um projeto de expansão da sua produção, projetando atingir o abate diário de 280.000 aves. Desse montante produzido, espera exportar aproximadamente 72,00%, dos seus produtos, que incluem basicamente o frango inteiro e congelado e os cortes e miúdos de frangos congelados em pacotes ou em bandejas.

4.2.6 Coopervale

A Coopervale (Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri), que comercializa os seus produtos derivados de frangos com a marca C-Vale, está localizada no município de Palotina, conta atualmente com 2.570 funcionários e, abate 140.000 aves/dia, tendo iniciado a exportação de seus produtos no ano de 2001. Além da unidade industrial com sede em Palotina, no Paraná, a empresa tem unidades em Santa Catarina, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Fundada em 1963, a Coopervale é atualmente, a segunda maior cooperativa agropecuária do país. Entre os principais produtos e atividades da cooperativa estão a comercialização de soja, milho, trigo e algodão, a produção de suínos e leite. No ano de 2002, a cooperativa implantou, uma indústria de processamento de mandioca, criando uma nova oportunidade de renda para seus associados (BNDES, 2003).

A cooperativa planeja investir R\$ 81 milhões para a ampliação do abatedouro de aves, ampliação já prevista em 1997, quando a empresa deu início às atividades de abate.

Do montante total a ser investido, R\$ 20 milhões serão financiados pelo BNDES, ou seja, cerca de 24,60% do investimento total, gerando cerca de 1.500 empregos diretos, segundo a empresa que vê na ampliação do abate, o aumento da sua participação no mercado doméstico e também no mercado externo (Revista Globo Rural, 2003 e BNDES, 2003).

As exportações da cooperativa que no ano de 2001, foram de apenas 5,60% da sua produção, atingiram 23,00% no ano de 2002. Seus principais mercados são formados por Alemanha, Kosovo, Inglaterra, Holanda, Itália, China, Argentina, África do Sul, Japão, Espanha, França, Bulgária, Haiti e Suíça (BNDES, 2003).

Após esta breve descrição das seis empresas pesquisadas, o próximo tópico procura mostrar os principais determinantes de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (desafios) da avicultura da Região Oeste do Paraná, caracterizando os segmentos de suprimentos, produção e distribuição.

4.3 Análise dos segmentos de suprimentos, produção e distribuição na visão das empresas de abate e processamento

4.3.1 Segmento de suprimentos

4.3.1.1 Forças do segmento de suprimentos

Uma das principais forças das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná é a disponibilidade de grãos para a fabricação de ração. Além de grande produtora de soja e milho, a região está localizada

muito próxima de outras regiões importantes, como o Estado de Santa Catarina e também da Argentina, o que faz com que estes produtos não tenham peso tão negativo nos custos de produção.

O relacionamento com fornecedores de insumos veterinários e componentes para ração, tanto em termos de preços, comunicação e prazo de entrega é também uma outra força das empresas da região. Isso pode ser explicado pelo fato de que na região há 7 (sete) empresas que realizam abate e processamento de aves com capacidade variando entre 140.000 e 365.000 aves/dia, o que representa para esses fornecedores um importante mercado para os seus produtos. Mesmo que parte destes fornecedores não estejam localizados na região, há uma rede de distribuição que opera com eficiência.

A estrutura fundiária da região favorece a atividade de engorda de aves. A atividade é realizada principalmente por pequenas propriedades, embora estas contem com aviários bem equipados e com um bom nível de adoção de tecnologias e, com capacidade para absorver as tecnologias mais recentes do setor e realizar novos investimentos, principalmente na expansão e aumento de galpões, visando aumentar a produção (engorda de aves). O bom número de produtores para a engorda de aves é também resultado da característica agrária apresentada pela região.

A estrutura para o transporte dos pintos de um dia também é um ponto forte da região, bem como o de ração e do frango para o abate, no que diz respeito à frota de veículos, pois parte destes estão equipados conforme as necessidades e especificidades de cada tipo de transporte.

A atividade na região tem uma alta conversão alimentar e uma taxa de mortalidade considerada baixa, o que garante ao produtor uma boa remuneração, já que esta é realizada sobre a quantidade de aves entregue para o abate.

O destino da cama de frango gerada pela atividade na região é a agricultura, o que representa para o produtor um ganho extra. No entanto, esta

prática, se realizada de forma intensiva, pode trazer danos ao meio ambiente. Assim, as empresas de abate e processamento de aves se mostram preocupadas com o destino deste resíduo.

Mesmo considerando que há atualmente soluções adequadas para a sua utilização, constantemente estas empresas realizam estudos para avaliar o impacto do mesmo sobre o meio ambiente. Esta preocupação faz parte de sua política de busca de novos mercados, principalmente o europeu, que é bastante exigente, preferindo o consumo de produtos, que no seu processo de transformação não provoque danos ao meio ambiente.

4.3.1.2 Fraquezas do segmento de suprimentos

A principal fraqueza visualizada pelas empresas de abate e processamento da região no segmento de suprimentos é a adequação e manutenção das estradas rurais, que é de competência dos municípios. No entanto, a manutenção destas nem sempre é realizada com a regularidade necessária, o que esta não compromete de forma significativa a atividade.

Outra fraqueza está relacionada à produção e oferta de pintos de um dia. Na sua maioria as empresas de abate e processamento de aves da região não dispõem de recursos para a pesquisa, desenvolvimento e produção de pintos de um dia, sendo necessário recorrer às empresas do mercado para aquisição destes. Em alguns períodos do ano em que o produto (frango) tem um aumento na sua demanda, algumas empresas não encontram o pinto de um dia para comprar, o que compromete a produção.

O que mais compromete o segmento de suprimentos é a falta de capacidade de cumprimento de contratos pelos fornecedores de pintos de um dia. As empresas de abate e processamento têm verificado que muitas vezes o produto não apresenta as características exigidas no momento da compra. A

qualidade dos pintos de um dia é comprometida pois nem todos os veículos não estão equipados corretamente com os equipamentos necessários para esse tipo de transporte.

4.3.1.3 Oportunidades do segmento de suprimentos

São necessárias adequações nas estradas, tanto rurais, por onde se transportam o frango para o abate, os pintos de um dia e a ração, como nas rodovias por onde a produção chega aos centros consumidores.

A melhoria na frota de veículos que realizam este transporte é uma oportunidade para o segmento de transporte da avicultura, pois as empresas de abate e processamento terceirizam essa atividade. Dessa forma, as empresas que prestam esse serviço e dispõem de uma frota que atenda as necessidades das empresas de abate, tem a vantagem de oferecer melhores serviços e, por isso terão preferência no momento de contratos futuros para o transporte da produção.

Como grande parte dos aviários operam com capacidade ociosa, a resposta por uma produção maior, caso necessário, não se configura como um problema. Há também condições e capacidade para a ampliação dos galpões. Essa capacidade ociosa de produção e a capacidade de ampliação dos aviários mostram que o setor tem condições, bem como, capacidade para realizar investimentos na produção de matrizes e pintos de um dia, embora atualmente isso se configure como uma ameaça.

A ampliação dos galpões ou a redução da ociosidade representaria para o setor uma oportunidade de redução nos custos de produção, pois a estrutura de transporte e assistência técnica para atender as necessidades de galpões maiores é a mesma.

4.3.1.4 Ameaças do segmento de suprimentos

Uma das principais ameaças da avicultura da Região Oeste do Paraná é o suprimento de pintos de um dia. Algumas empresas o adquirem no mercado. Como a demanda é muito alta, os fornecedores muitas vezes não fazem uma seleção com o rigor necessário, assim, alguns pintos com deficiências são dispostos juntos com os sadios. Essa prática pode comprometer um lote, pois há uma facilidade para a transmissão de doenças dentro dos aviários, dada à densidade do alojamento nos galpões.

Outro problema enfrentado pelas empresas que adquirem pintos de um dia no mercado é escassez do produto em períodos onde o produto tem maior demanda, como época das festividades de natal, por exemplo. A baixa oferta do produto nesse período compromete a produção dessas empresas. Embora isso não comprometa de forma significativa a produção das empresas na região, há sinais de que é necessário realizar investimentos nesse segmento da indústria a fim de que essas empresas possam oferecer o produto na quantidade e qualidade necessárias.

A má conservação das estradas também representa uma ameaça, pois há aumento nos custos causados por necessidade de maior tempo para transporte e, manutenção nos veículos que realizam esse transporte, tanto de ração, como dos pintos de um dia, como do frango para o abate.

A relação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apresentadas pelo segmento de suprimentos das empresas de abate e processamento da cadeia avícola da Região Oeste do Paraná está sintetizada no quadro abaixo.

TABELA 17. Análise do segmento de suprimentos das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Relacionamento comercial com os fornecedores de insumos veterinários e componentes p/ ração, em termos de preços, prazo de entrega e comunicação	Adequação e manutenção das estradas rurais	Reduzir custos por meio da melhoria das estradas para o escoamento da produção	Aumento os custos de transporte de rações, pintos de um dia, decorrentes da má conservação das estradas
Estrutura fundiária da região com aviários bem equipados e com capacidade para absorver novas tecnologias	Capacidade de ofertar pintos de um dia com a qualidade desejada pelas empresas	Reduzir custos por meio da melhoria das estradas rurais p/ o transporte dos pintos de um dia, ração e do frango para o abate	Comprometimento da qualidade final do frango, decorrente da oferta de pintos de um dia sem a qualidade desejada
Bom relacionamento com os produtores no que diz respeito as instruções técnicas de engorda das aves	Capacidade para o cumprimento dos contratos pelas empresas fornecedoras de pintos de um dia	Melhorar as condições dos veículos refrigerados que realizam o escoamento	Escassez de pintos de um dia em períodos de maior demanda pelo produto
Disponibilidade de produtores para a engorda das aves		Melhorar condições dos veículos que transportam os pintos de um dia	
Transporte dos pintos de um dia, da ração e do frango para o abate		Operação de grande parte dos aviários com capacidade ociosa	
Disponibilidade de grãos e farelo (milho e soja) para a fabricação da ração		Investir na produção de matrizes e pintos de um dia	
Preço de grãos e farelo de milho e soja		Ampliar os galpões para a engorda das aves	
Conversão alimentar (alta)			
Taxa de mortalidade (baixa)			
Soluções para a utilização da cama de frango			
Nível tecnológico dos aviários			
Capacidade de investimentos e absorção de novas tecnologias pelos produtores rurais			

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

4.3.2 Segmento de produção

4.3.2.1 Forças do segmento de produção

O segmento de produção apresenta uma boa capacidade de absorção de impactos de políticas macroeconômicas. Essa capacidade é muito importante para a região, pois mesmo que o país esteja vivenciando um período de estabilidade econômica, com frequência a nação defronta-se com instabilidades políticas, econômicas, tributárias, etc., que afetam sobremaneira o setor produtivo do país. Dada a importância econômica das atividades da avicultura para o Oeste do Paraná, a absorção dos impactos macroeconômicos impede que os efeitos do mesmo penalizem drasticamente as empresas de abate e processamento.

As empresas da região contam com uma capacidade ociosa de produção, o que é bom para o setor. Das empresas pesquisadas todas têm planejamento para aumentar a produção no curto prazo. Isto significa dizer que caso haja maiores investimentos na produção, haveria uma redução nos preços finais dos produtos, beneficiando os consumidores.

No que diz respeito a proteção ao meio ambiente, as empresas se preocupam e têm buscado soluções para os resíduos do abate de frango. Os consumidores têm atualmente uma postura diferente, mais exigente com relação à alguns aspectos, sendo uma delas, a proteção ao meio ambiente; assim é preocupação destas empresas não agredirem o equilíbrio ecológico através da sua produção.

As empresas da região, têm acompanhado o comportamento da demanda, ou seja, o comportamento do mercado. O nível tecnológico utilizado tanto no abate, como na industrialização (processamento) da carne de frango, bem como o fluxo de informações do mercado consumidor interno e externo,

tem possibilitado às empresas plenas condições de satisfazer os seus consumidores, tanto internos como externos. A utilização de tecnologias avançadas e o fluxo de informações permitem às empresas que estas possam se adequar aos períodos de sazonalidade. O setor ganha também com isso, capacidade de respostas às alterações da demanda, principalmente para fazer frente aos produtos substitutos, já que as indústrias têm uma grande capacidade de realizar novos investimentos no segmento da produção.

Há um bom relacionamento comercial com os fornecedores de embalagem, no que diz respeito a prazo de entrega, preços e comunicação. Isso é uma grande vantagem para as empresas, principalmente, quando se trata de comunicação, pois há uma grande capacidade de geração de novas linhas de produtos, o que pode exigir embalagens diferenciadas.

O desenvolvimento de novas linhas de produtos, mostra também a capacidade das empresas da região para entrar em novos mercados. Quer seja em nichos de mercados ou em mercados com produtos já consolidados, onde há concorrência com outras empresas e também com empresas de outras regiões do país, a avicultura do Oeste do Paraná tem apresentado taxas de crescimento do *market share*.

4.3.2.2 Fraquezas do segmento de produção

A principal fraqueza do segmento de produção para as empresas da região é a carga tributária. As empresas pesquisadas foram unânimes em salientar que as altas taxas tributárias impostas à produção oneram o custo dos produtos, sentindo-se o reflexo no preço final ao consumidor.

Outra fraqueza refere-se a baixa capacidade das empresas em absorver impactos de variáveis negativas do mercado internacional. Neste ponto, o principal aspecto negativo é o alto subsídio concedido pelos EUA e pelos países

da Europa. Como a produção da região tem uma parcela destinada às exportações, os subsídios, dados aos produtores dos países que são os principais concorrentes do Brasil, EUA e França, impedem que o produto brasileiro tenha um maior mercado em alguns países consumidores. No entanto, este aspecto negativo não é ainda significativamente prejudicial, pois a produção da região, bem como a produção nacional de carne de frango, tem preços competitivos no mercado internacional.

Este fato pode ser comprovado pela posição que o Brasil ocupa no mercado internacional consumidor, atualmente o país é o segundo maior exportador com 18% do mercado internacional (Alves, 2002).

4.3.2.3 Oportunidades do segmento de produção

Como oportunidades, as empresas da região tem o fato de poderem agregar valor a partir da embalagem dos produtos e a capacidade de responder às exigências específicas de mercados externos. Estas exigências muitas vezes são condicionadas ao desenvolvimento de novas linhas de produtos e/ou produtos diferenciados, o que requer muitas vezes embalagem também diferenciada.

Outra oportunidade é a capacidade de absorver impactos de variáveis positivas do mercado internacional. Nesse caso, não somente a produção das empresas avícolas da região, bem como a produção brasileira.

Estas variáveis positivas estão relacionadas à mudança de hábitos dos consumidores, brasileiros, mas principalmente consumidores de países da Europa e da América do Norte com elevado poder aquisitivo, que procuram e tem melhores condições para adquirirem produtos com maiores valores agregados e diferenciados.

Esses consumidores, além de exigirem um alto padrão de qualidade sanitária e níveis nutricionais elevados, exigem também a qualidade dos insumos

utilizados na nutrição das aves, ausência de resíduos químicos, respeito às regras de bem-estar animal e de manejo na produção e no abate e, mais a preocupação com o impacto sobre o meio ambiente causado pelos subprodutos da atividade (Alves, 2002).

Outro aspecto positivo decorrente de impactos de variáveis internacionais para as empresas da avicultura, não só da região como à avicultura brasileira é, segundo Alves (2002) os problemas sanitários que atingiram a Europa em 2001. Os registros de febre aftosa e a doença da vaca louca (encefalopatia espongiforme bovina) em rebanhos bovinos, contribuíram para inibir o consumo da carne vermelha no continente e, como consequência, aumentou-se o consumo de carnes de frango, onde o Brasil teve ganhos, representado pelo aumento no volume exportado, não só para a Europa, mas para outros países que antes consumiam o produto europeu.

Com a desvalorização da moeda nacional (real) frente ao dólar, os produtos brasileiros passam a ter um preço menor no mercado internacional, assim, os produtos incluindo-se a carne avícola tornam-se mais competitivos no mercado externo. Como as exportações de carne avícola do país representam 19% da sua produção, há ainda um grande espaço a ser conquistado no mercado externo pelas empresas de avicultura, tanto da Região Oeste do Paraná, como das demais empresas do país.

4.3.2.4 Ameaças do segmento de produção

Como ameaças o segmento de produção das empresas de abate e processamento da região apresentam a alta carga tributária que exerce pressão sobre os custos de produção e as variáveis negativas originadas no mercado internacional.

A alta carga tributária se configura como um dos principais fatores que pressionam os custos de produção, o qual é repassado ao consumidor final. Em média, os produtos, carne de frango e congelados prontos de aves têm uma alíquota de imposto de 14,71% (Maciel, 2002) pagos pelo consumidor no momento em que este adquire esses produtos na gôndola dos supermercados.

Além dos impostos pagos pelo consumidor sobre a produção, incidem uma série de impostos em cascata (PIS, Cofins, ICMS, CPMF, etc) nas várias etapas em que passam os produtos (da produção até chegar ao consumo final).

As variáveis negativas originadas no mercado internacional, segundo as empresas de avicultura do Oeste do Paraná, estão relacionadas aos subsídios dados à produção em países desenvolvidos, para fazer frente a competitividade do produto brasileiro.

Outro problema que frequentemente ocorre é a imposição de barreiras sanitárias por países da Europa e da América do Norte. Isso impede que um maior volume do produto brasileiro chegue nesses mercados. Para tanto, as empresas da região acreditam que uma maior representatividade brasileira junto a OMC (Organização Mundial do Comércio), poderia amenizar parte desses problemas, podendo assim, a produção aumentar para atender a um maior volume de exportações.

A relação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apresentadas pelo segmento de produção das empresas de abate e processamento da cadeia avícola da Região Oeste do Paraná está sintetizada na Tabela 18 abaixo.

TABELA 18. Análise do segmento de produção das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Relacionamento comercial com os fornecedores de embalagens, no que diz respeito a preço, prazo de entrega e comunicação	Capacidade de absorção de impactos de variáveis negativas do mercado internacional	Agregação de valor a partir da embalagem dos produtos	Carga tributária – pressão sobre os custos de produção
Capacidade de resposta às alterações da demanda – capacidade de novos investimentos	Carga tributária	Capacidade de absorção de impacto de variáveis positivas do mercado internacional	Variáveis negativas oriundas do comércio internacional
Capacidade de absorção de impactos de políticas macroeconômicas		Capacidade de responder às exigências específicas de mercados externos	
Soluções para os resíduos do abate de frango no que diz respeito ao meio ambiente			
Nível de capacidade ociosa da produção			
Nível de concorrência – pequenas, médias e grandes empresas			
Comportamento da demanda – sazonalidade e produtos substitutos			
Capacidade de satisfazer às exigências do mercado interno e externo			
Fluxo de informações com o mercado interno e externo			
Nível tecnológico no abate e na industrialização da carne de frango			
Capacidade para entrar em novos mercados e gerar novas linhas de produtos			
Crescimento do Market Share			

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

4.3.3 Segmento de distribuição

4.3.3.1 Forças do segmento de distribuição

Relacionamento comercial com os atacadistas e supermercados, no que diz respeito a preços, prazos de entrega e comunicação são forças das empresas no segmento de distribuição. Carvalho Jr. e Gelinski Neto (1998) salientam que parte dos consumidores adquire o frango em distribuidores tradicionais, como feiras, armazéns e avícolas, mas a grande parte o adquire em supermercados.

Como os supermercados são responsáveis por grande parcela da distribuição dos produtos, isso explica o bom relacionamento das empresas de abate e processamento da região com estes. Contudo, esses supermercados e também os atacadistas têm capacidade para o gerenciamento logístico e descarregamento dos produtos nos estabelecimentos. Os supermercados ainda fazem o gerenciamento das gôndolas onde são dispostos os produtos para venda.

Neste segmento, as empresas de abate e processamento vêm também como uma força a disponibilidade de veículos para o transporte dos produtos. A maior parte desses veículos é terceirizada, prestando serviços para as empresas. Como essas empresas prestam um serviço para as empresas avícolas, essa é uma das razões para que estes veículos apresentem equipamentos de qualidade (carrocerias e refrigeração).

Além de boa disponibilidade de transportadores de cargas refrigeradas, há entre esses e as empresas um bom relacionamento comercial em relação a preços, prazo de entrega e comunicação. Dessa forma, as empresas têm condições de atender a mercados mais distantes, o que é considerado por estas, um outro ponto forte.

A concorrência que existe entre os transportadores é benéfica para as empresas, pois há uma boa oferta de veículos para realizar o transporte. Essas

transportadoras são, geralmente, formadas por ex-funcionários das empresas de abate e processamento, que realizavam esta atividade quando estas tinham frota própria para o transporte de seus produtos.

Após a terceirização, aumentou-se o número de veículos, pois várias empresas passaram a ofertar o serviço de transporte. No entanto, a maior parte desses transportadores (motoristas) já tem a experiência adquirida com anos de serviços prestados às empresas. Esse fator contribui para que as empresas consigam atender satisfatoriamente o consumidor final, o que estas consideram ser um outro ponto forte do segmento de distribuição.

4.3.3.2 Fraquezas do segmento de distribuição

As fraquezas visualizados pelas empresas da região estão relacionados a infra-estrutura das estradas para a distribuição dos produtos. Em grande parte da malha rodoviária, as condições de tráfego são mínimas, principalmente pela falta de conservação das mesmas. Já algumas das estradas, onde é possível encontrá-las em melhores condições têm-se o pedágio. Dessa forma, o ponto fraco acaba sendo o aumento nos custos que serão repassados ao consumidor. Quer seja pela necessidade de maior manutenção nos veículos, quando estes rodam em estradas ruins, quer seja pelo pagamento dos pedágios.

4.3.3.3 Oportunidades do segmento de distribuição

As oportunidades visualizadas pelas empresas para o segmento de distribuição estão relacionadas à logística. Dias (1993) salienta que os produtos podem ser distribuídos de diversas formas: a) do produtor para o varejista; b) do produtor para o atacadista e para o varejista e; c) do produtor para um representante, deste para o atacadista e varejista.

Como as empresas da região atendem a mercados distantes da sua planta industrial, tendo os produtos que percorrerem distâncias cada vez maiores, a utilização de diversos canais se faz necessária.

Ao colocar a disposição do consumidor, o produto em tempo e lugar programado se atribui valor de utilidade ao mesmo, o que é importante para sua valorização. Portanto, percebe-se que a valoração econômica do produto não depende somente da produção, mas também da gestão logística para a sua distribuição ao longo de toda a cadeia.

Pensando em valoração econômica dos seus produtos, as empresas da região buscam utilizar modais diferenciados para o escoamento da produção, assim, podem tirar vantagem da capacidade de gerenciamento logístico de atacadistas e supermercados.

Essa valoração econômica, representa valor tanto para o consumidor como para a empresa. Ballou (1997) e Bowersox e Closs (1997) salientam que a agregação de valor traz satisfação aos clientes. Para garanti-la é preciso ter clareza das exigências dos consumidores, a fim de lhes proporcionar serviços com excelência.

Outra oportunidade visualizada pelas empresas no segmento de distribuição é a utilização de CDs (Centros de Distribuição). Sua utilização permite às empresas aumento da produtividade do transporte, bem como é possível utilizar logística reversa (retorno/devolução de produtos vencidos).

Uma grande vantagem em se utilizar os Centros de Distribuição é a necessidade de conhecimento das características dos produtos, bem como de todas as operações de manuseio a que estão sujeitos durante o transporte até chegar aos consumidores finais. Isto é, embalagens, armazenagem, acondicionamento e técnicas de transporte adequados que estarão refletindo diretamente na qualidade dos produtos. Alvarenga (1994), salienta que o depósito (Centro de Distribuição) é parte de um sistema de grande importância

na rede logística. Este sistema é constituído por seis componentes: a) recebimento, b) movimentação, c) armazenagem, d) preparação dos pedidos, e) embarque e f) circulação externa e estacionamento.

Segundo o autor, a mercadoria é recebida pelo armazém, descarregada, conferida e triada e encaminhada ao ponto de armazenagem. Na seqüência, a mercadoria é deslocada do seu ponto de armazenagem para o local (doca) de embarque e posterior despacho (consolidação de pedidos). No caso de produtos perecíveis a sua armazenagem tem um período relativamente curto de permanência no armazém. Após a preparação do pedido os produtos são carregados para posterior entrega. Grande parte desses Centros de distribuição possuem uma área destinada à circulação externa e estacionamento, evitando o uso de vias públicas para carga e descarga.

Além da utilização dos modais diferenciados e dos Centros de Distribuição, outras oportunidades para as empresas atingirem valorização econômica de seus produtos é a coordenação dos diversos elos da cadeia. Segundo Farina e Zylbersztajn (1994) a coordenação é um processo pelo qual são transferidas informações, estímulos e controles ao longo das etapas seqüenciais que integram um conjunto de atividades ao longo dos canais de distribuição dos produtos.

4.3.3.4 Ameaças do segmento de distribuição

As empresas da região não acreditam que haja atualmente uma fonte que represente grande ameaça ao segmento de distribuição. No entanto, seus administradores se mostram preocupados com as condições precárias em que se encontram as estradas, por onde é escoada toda a produção. Há também preocupação com o aumento dos custos de

distribuição decorrentes dos custos dos pedágios que aumentam os custos com os fretes.

A síntese das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças `as empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná pode ser vista na Tabela 19.

TABELA 19. Análise do segmento de distribuição das empresas de abate e processamento da cadeia avícola do Oeste do Paraná.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Relacionamento comercial com as transportadoras de cargas refrigeradas no que diz respeito a preços, prazo de entrega e comunicação	Pedágios (custos) aumentam os custos com o transporte e distribuição dos produtos	Utilização de Centros de Distribuição - CD's - com melhoria da produtividade do transporte e utilização de logística reversa	
Capacidade para o gerenciamento logístico e descarregamento dos produtos nos estabelecimentos	Fretes - os custos do mesmo é repassado ao preço final de venda ao consumidor	Capacidade de gerenciamento logístico	
Relacionamento comercial com os atacadistas no que diz respeito a preços, prazo de entrega e comunicação	As péssimas condições das estradas para o escoamento da produção	Utilização de modais diferenciados para o escoamento da produção	
Relacionamento comercial com os supermercadistas no que diz respeito a preços, prazo de entrega e comunicação			
Qualidade dos equipamentos (carrocerias e veículos refrigerados) que fazem a distribuição dos produtos			
Disponibilidade de veículos para o transporte dos produtos			
Gerenciamento da gôndola pelo supermercados			
Atendimentos à mercados mais distantes			
Atendimento ao consumidor final			

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta dissertação procurou-se mostrar como as empresas de abate e processamento da cadeia avícola da Região Oeste do Paraná são competitivas e, estando inseridas num setor dinâmico da economia regional e nacional. Constatou-se que a partir da década de 1970, época em que a avicultura industrial tomou impulso, o país tem ganhado, quer seja na geração de empregos, geração de renda, geração de divisas (exportações), redução do êxodo rural pela fixação de mão-de-obra de pequenas propriedades familiares no campo e, também por constituir-se a carne de frango uma fonte de proteína animal de consumo de classes mais altas até as camadas sociais mais pobres do país.

Mesmo o país sendo dependente de material genético do exterior, isto não é um problema preocupante, pois as exportações de produtos brasileiros oriundos do frango superam as importações necessárias do setor. Além disso, este é um setor da economia brasileira com alto grau de tecnificação e organização.

É possível verificar essa organização e tecnificação quando se observa os avanços na área de nutrição, equipamentos – tanto na produção (engorda) como no abate (industrialização) do frango –, na produção de rações – onde constata-se a verticalização da produção – e no uso da informática e climatização dos galpões.

Como resultado da incorporação de novas e avançadas técnicas produtivas e administrativas vê-se a melhoria da qualidade dos produtos. Esta busca de qualidade é uma busca constante e é encarada em duas frentes diferentes: o mercado interno e o mercado externo.

No âmbito do mercado interno busca-se oferecer produtos com melhor qualidade e mais baratos à população e com isso aumentar a demanda interna, procurando, em parte, fugir da dependência do mercado externo em decorrência da fragilidade que esse tipo de *commoditie* encontra. A demanda externa de frango (*commoditie*) sofre com a instabilidade cambial e com as pressões dos países que subsidiam a sua produção.

No que diz respeito ao mercado externo, os principais exportadores há muito tempo se preparam e se organizam para uma competição cada vez maior pela conquista de tradicionais mercados compradores.

A luta por maior espaço no mercado nacional e internacional leva as empresas a buscarem reduzir os seus custos de transação, de produção e logística. Assim, ao mesmo tempo em que buscam adotar novos processos produtivos industriais e novas formas de comercialização (mais eficientes), procuram garantir acesso com menor custo ao frango (matéria-prima), ter acesso aos insumos utilizados na produção de aves com menor custo (milho e soja), e também buscam menor custo para colocar o produto no mercado.

Desta forma, as empresas frigoríficas (abatedouros), na maioria das vezes, empresas integradoras, buscam esse aumento de competitividade via redução nos custos de transação, via redução no custo de produção das aves e do abate e via redução dos custos com logística.

Esse é um comportamento também observado com as empresas da Região Oeste do Paraná. Este estudo mostra que há algumas vantagens para as empresas de abate e processamento na região, desde a área de suprimentos passando pela produção até a distribuição final do produto. Contudo, verifica-se, também, que as empresas se preocupam com os custos de produção dos insumos e de distribuição. Estes últimos, principalmente, em decorrência da precariedade das rodovias e do aumento dos custos dos fretes causados pelos pedágios.

Nos segmentos estudados (suprimentos, produção e distribuição) é possível visualizar muitas forças e fraquezas, mas também há muitas oportunidades, da qual a região pode se beneficiar.

Como oportunidades destacam-se, no segmento de suprimentos as atividades relacionadas ao transporte, como a melhoria dos equipamentos (veículos refrigerados) que transportam os pintos de um dia e a produção.

No segmento de produção, o destaque é o consumidor, tanto interno quanto externo, pois as empresas estão aptas a atender as necessidades de mercados específicos. Outro destaque seria a exploração mais intensa da capacidade logística no segmento de distribuição, a fim de aumentar a produtividade do transporte.

Embora, haja oportunidades, há também algumas ameaças que preocupam as empresas da região. A mais importante, talvez seja, os custos de produção, decorrentes da alta carga tributária e do custo com os transportes, causados por estradas mal conservadas e pela cobrança de pedágios.

O recorte apresentado por este estudo, mostra que as empresas da cadeia avícola da Região Oeste do Paraná são dinâmicas e altamente tecnificadas. É possível observar que as empresas avícolas da região visualizam uma série de forças. Contudo, vê-se também algumas fraquezas e algumas ameaças à atividade destas empresas. Mas, sobretudo, é possível perceber que a região apresenta inúmeras oportunidades para o crescimento da atividade, principalmente, se esta aproveitar a capacidade logística oferecida ao setor e, também continuar dando ênfase às questões ambientais.

Como alguns países do mercado externo preocupam-se com as importações de produtos feitos sem danificar o meio ambiente, já que as barreiras comerciais diminuíram, com a intensificação do livre comércio internacional, o setor deve tirar vantagem desta oportunidade ambiental. Há uma constante preocupação das empresas com os dejetos/resíduos oriundos da

produção (engorda das aves – cama de frango) e da industrialização (abate – resíduos). Essa preocupação é importante e mostra que as empresas de abate e processamento da cadeia avícola da região estão prontas para atender ao exigente mercado externo, que impõe agora a necessidade de proteção ao meio ambiente, já que está difícil impedir o livre comércio mundial utilizando barreiras alfandegárias, uma prática questionada pela OMC – Organização Mundial do Comércio.

Outra oportunidade a ser observada pelas empresas é a relativa dependência externa de material genético para a produção de frangos e ovos. Como a região conta com algumas empresas que produzem esses materiais é preciso um esforço conjunto, capaz de aumentar o nível de pesquisas na área, a fim de obter materiais adequados às características da região.

Pode-se concluir por meio deste trabalho que as empresas de abate e processamento da cadeia avícola da Região Oeste do Paraná são empresas competitivas, pois há uma série de fatores, alguns regionais, apontados por estas empresas e que asseguram esta competitividade.

Esta competitividade é determinada, principalmente, pelo: a) nível de produção, b) pelos custos da matéria-prima (soja e milho), c) pela estrutura cooperativista, d) pelo nível tecnológico, e) pela utilização da mão-de-obra familiar, f) pela estrutura fundiária, formada por pequenas propriedades, e g) pela organização e coordenação do setor, feito pelas empresas de abate e processamento.

Contudo, pode-se salientar que o trabalho apresenta uma limitação, que é o fato de não se fazer a distinção no trabalho das empresas privadas com empresas cooperativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE FRANGO.

Disponível em: <<http://www.abef.com.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2003.

ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27 n. 4, p.16-29, out./dez. 1992.

ALIMANDRO, R.; HONCZAR, G. Desempenho recente do agronegócio – 1990-2001. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE AGRIBUSINESS: PLANO ESTRATÉGICO 2002-2010**, 1., 2002, São Paulo. **Relatórios Técnicos...** São Paulo, 2002. p.15-29.

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada – suprimentos e distribuição física**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 268p.

ALVES, H. O casamento perfeito, obtido com o aumento constante no volume das exportações de carne avícola e a maior valorização do produto, anima o Brasil. **Revista Safra**, Goiânia, v.3, p.34-39, maio 2002.

ALVES, M. R. P. A. Logística agroindustrial. In.: **BATALHA, M.O. (Coord.). Gestão agroindustrial: Gepai - Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1.

ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA – ANUALPEC. São Paulo: FNP Consultoria, 2001.

ARASHIRO, O. A história da avicultura do Brasil. São Paulo: Gessulli, 1989.

ARAÚJO, M. da P.; MARTINS, R. S. Transporte de cargas frigorificadas na indústria avícola: evidências para uma interpretação à luz da teoria dos custos de transação. Toledo: Unioeste, 2002.

ARAÚJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. Complexo agroindustrial – o “agribusiness” brasileiro. São Paulo: Agroceres, 1990.

AVES E OVOS, São Paulo, v.17, n.10, abr. 2001.

AVICULTURA industrial. Disponível em: <<http://www.avicultura industrial.com.br/>>. Acesso em: 17 jul. 2003.

BAER, W.; GEIGER, P.P.; HADDAD, P.R. Dimensões do desenvolvimento brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1978.

BALLOU, R. H. Business logistics – importance and some research opportunities. Gestão e Produção, São Carlos, v. 4, n. 2, p.117-129, ago. 1997.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2003.

BATALHA, M.O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O. (Coord.). Gestão agroindustrial: Gepai: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997. v.1.

BATALHA, M.O. Recursos humanos para o agronegócio brasileiro. Brasília: CNPq, 2000. 308p.

BOTURA, A. P. Efeito da forma física da ração no desempenho e características de carcaça de frangos de corte (fêmeas) criados no período de inverno. 1997. Dissertação (Mestrado em Zootecnia). Universidade Federal de Pelotas, Pelotas.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Brazilian logistic: a time for transition. Gestão e Produção, São Carlos, v. 4, n. 2, p.130-139, ago. 1997.

CARVALHO JR. L.C.; GELINSKI NETO, F. Análise da estrutura da indústria avícola brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 36., 1998, Poços de Caldas. Anais... Brasília: SOBER, 1998. p.409-418.

COELHO, C. N.; BORGES, M. O complexo agro-industrial (CAI) da avicultura. Revista Política Agrícola, 11, n. 1, p-15-19, jul./set. 1999.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. (Coord.). Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Papyrus, 1995.

DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993. 399p.

DRUCKER, P. F. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ENGLERT, S. I. Avicultura: tudo sobre raças, manejo, alimentação e sanidade. 4.ed. Porto Alegre: Agropecuária, 1982.

ESTUDO sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil. Brasília: IEL, 2000. Cap. 4.

FAHEY, L.; RANDALL, R.M. MBA: curso prático - estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARINA, E.M.M.Q. Sadia: o desafio de manter a liderança no mercado de frangos. In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord.). Estudos de caso em agribusiness. São Paulo: Pioneira, 1997.

FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Competitividade e organização das cadeias agroindustriais. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura-IICA, 1994.

FISCHER, G. Desempenho de frangos de corte, alimentados com dietas a base de milho e farelo de soja, com ou sem adição de enzimas. 2001. Dissertação (Mestrado em Zootecnia)-Universidade Federal de Pelotas, Pelotas,

FRANÇA, L.R. A evolução da base técnica da avicultura de corte no Brasil: transformações, determinantes e impactos. 2000. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico)-Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

FRITSCH, W. Apogeu e crise na primeira república: 1900-1930. In: ABREU, M.P. (Org.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

GAZETA MERCANTIL. **Análise setorial: a indústria da carne**. São Paulo: 1998. 3 v.

GAZETA MERCANTIL. **Balanço anual Paraná**. Curitiba, v. 7, n. 7, p.54-55, set. 2000.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GREMAUD, A.P.; VASCONCELLOS, M.A.S.; TONETO Jr., R. **Economia contemporânea brasileira**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUILHOTO, J.J.M.; BARROS, G.S.C.; FURTUOSO, M.C.O. **O produto interno bruto do complexo agroindustrial brasileiro**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 36., 1998, Poços de Caladas. **Anais...** Brasília: SOBER, 1998. p.9-31.

GUIMARÃES, A.P. **A crise agrária**. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

LAZZARINI, S.G.; NUNES, R. **Competitividade do sistema agroindustrial da soja**. In: FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (Org.). **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: 1998.

LEITÃO, M.F. de F. Segurança alimentar na cadeia de produção de frangos. In.: SIMPÓSIO TÉCNICO SOBRE MATRIZES DE FRANGOS DE CORTE, 2, 1999, Chapecó. Anais... Chapecó, 1999.

MACIEL, E. O xerife da receita. *Revista Veja*, São Paulo, v.35, n.34, p.76-82, ago. 2002. (Entrevista).

MALINVERNI, C. Crise energética: mais um desafio para os operadores frigorificados. *Revista Tecnológica*, São Paulo, n.68, p.42-50, jul. 2001.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI Jr. P.H. *Administração: conceitos e aplicações*. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614p.

MOREIRA, D.A. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MÜLLER, G. *Complexo agroindustrial e modernização agrária*. São Paulo: Hucitec, 1989.

NEVES, M.F.; SPERS, E.E. *Agribusiness: a origem, os conceitos e tendências na Europa*. In: MACHADO FILHO, C.A. et al. (Org.). *Agribusiness Europeu*. São Paulo: Pioneira, 1996.

NEVES, M. F. et al. Cenários e perspectivas para o agribusiness brasileiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 35., 1997, Natal. Anais... Natal: SOBER, 1997. p.846-858.

NUNES, E.P. *Dimensão do agribusiness brasileiro em 2000*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE AGRIBUSINESS: PLANO ESTRATÉGICO 2002-2010, 1., 2002, São Paulo. *Relatórios Técnicos...* São Paulo, 2002. p.31-39.

OLIVEIRA, D. de P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 13.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 303p.

OLIVEIRA, S.L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAULA, N.M. Structural change in the food industry: a survey on the trends towards concentration. *Brazilian Review of Agricultural Economics and Rural Sociology*, v. 38 n. 3, p.181-203, jul./set. 2000.

PIRES, M. J. de S.; FONSECA, R. B. Custo de produção, custo de transporte e vantagens locacionais do centro-oeste. *Revista RV Economia*, Rio Verde, n.6, p.25-45, maio 2001.

PORTER, M.E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

REVISTA GLOBO RURAL. Disponível em:
<<http://www.revistagloborural.com.br/>>. Acesso em: 27 jun. 2003.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLL, Victor Fernando Büttow. Efeito da forma física da ração sobre o desempenho e características de frangos de corte machos criados no verão. 1998. Dissertação (Mestrado em Zootecnia)-Universidade Federal de Pelotas, Pelotas.

SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTOS, A.M.M.M.; COSTA, C.S. Características gerais do varejo no Brasil. BNDES: Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>> . Acesso em: 02 abr. 2001.

SANTOS FILHO, J.I. et al. O cluster suinícola do oeste de Santa Catarina. In: HADDAD, P.R. (Org.). A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil: um estudo de cluster. Brasília: Embrapa, 1999.

SARTURI, V. Oeste prepara vôo vertical. Gazeta Mercantil Balanço anual Paraná. Curitiba, v. 7, n. 7, p.54-55, set. 2000.

SATO, G.S. Fusões e aquisições no contexto da reestruturação. Informações Econômicas, São Paulo, v. 27 n.12, dez. 1997.

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. O Sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>> Acesso em: abr. 2001.

SOUZA, E.E.L.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. Competitividade do sistema agroindustrial do milho. In: FARINA, E.M.M.Q; ZYLBERSZTAJN, D. (Org.). **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo, 1998.

SUINOCULTURA INDUSTRIAL. Disponível em:

<<http://www.suinoculturaindustrial.com.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2003.

TOLEDO, J.C.; BATALHA, M.O.; AMARAL, D.C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40 n.2, p.90-101, abr./jun. 2000.

VASCONCELOS, E.F. **Panorama setorial: frigorífico de aves**. Banco do Brasil – Agronegócios-e. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/>>. Acesso em: 10 out. 2001.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEDEKIN I.; NEVES, M.F. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. **Revista de Administração**, v.30, n.4, p.5-18, 1995.

APÊNDICE

**Formulário de questões aplicado às empresas de abate e processamento da
cadeia avícola da Região Oeste do Paraná**

Responda as questões abaixo, dizendo se estas são Satisfatórias (SAT) ou Insatisfatórias (INS), para os segmentos de suprimentos, produção e distribuição (Se insatisfatório, por quê?)

1 SEGMENTO: SUPRIMENTOS (FOMENTO)

QUESTÕES	SAT	INS
1.1 – Relacionamento comercial com os fornecedores de insumos veterinários (preço, comunicação e prazo de entrega)		
1.2 – Relacionamento comercial com os fornecedores de componentes para ração (preço, comunicação e prazo de entrega)		
1.3 – Disponibilidade de milho para a fabricação de ração		
1.4 – Preço do milho usado na fabricação da ração		
1.5 – Disponibilidade de farelo de soja para a fabricação da ração		
1.6 – Preço do farelo de soja usado na fabricação da ração		
1.7 – Disponibilidade de produtores rurais para a engorda do frango		
1.8 – Relacionamento com os produtores no que diz respeito ao atendimento das instruções de produção delineadas pela empresa		
1.9 – Relacionamento com os produtores no que diz respeito ao pagamento pela engorda dos frangos		
1.10 – Transporte dos pintos de um dia		
1.11 – Transporte da ração		
1.12 – Transporte do frango de corte		
1.13 – Adequação e manutenção das estradas		
1.14 – Soluções para a cama de frango no que diz respeito ao meio ambiente		
1.15 – Capacidade de investimento na produção de matrizes e pintos de um dia		
1.16 – Capacidade do mercado para ofertar pintos de um dia com a qualidade desejada pela empresa		
1.17 – Capacidade de cumprimento de contratos por parte dos fornecedores de pintos de um dia		
1.18 – Nível tecnológico dos aviários		
1.19 – Capacidade de investimento e absorção de novas tecnologias por parte dos produtores rurais		
1.20 – Nível de ociosidade das granjas		
1.21 – Conversão alimentar		
1.22 – Taxa de mortalidade dos frangos		
1.23 – Estrutura fundiária da região de abrangência da empresa		

2 SEGMENTO: PRODUÇÃO

QUESTÕES	SAT	INS
2.1 – Capacidade de absorção de impactos de políticas macroeconômicas		
2.2 – Capacidade de absorção de impactos de variáveis do mercado internacional		
2.3 – Agregação de valor a partir da embalagem		
2.4 – Nível de capacidade ociosa da produção		
2.5 – Nível de concorrência – pequenas, médias e grandes empresas		
2.6 – Carga tributária		
2.7 – Soluções para os resíduos do abate de frangos no que diz respeito aos problemas ambientais		
2.8 – Comportamento da demanda – sazonalidade, produtos substitutos		
2.9 – Capacidade de reposta às alterações da demanda – capacidade de investimentos		
2.10 – Capacidade de satisfazer as exigências do mercado interno		
2.11 – Capacidade de satisfazer as exigências do mercado internacional		
2.12 – Fluxo de informação com o mercado interno		
2.13 – Fluxo de informação com o mercado consumidor externo		
2.14 – Nível tecnológico no abate da carne de frango		
2.15 – Nível tecnológico na industrialização da carne de frango		
2.16 – Relacionamento comercial com os fornecedores de embalagens (preço, prazo de entrega e comunicação)		
2.17 – Capacidade para entrar em novos mercados		
2.18 – Taxa de crescimento do <i>market share</i>		
2.19 – Capacidade de geração de novas linhas de produtos		

3 SEGMENTO: DISTRIBUIÇÃO

QUESTÕES	SAT	INS
3.1 – Relacionamento comercial com os atacadistas (preço, prazo de entrega e comunicação)		
3.2 – Relacionamento comercial com os supermercadistas (preço, prazo de entrega e comunicação)		
3.3 – Capacidade de gerenciamento logístico		
3.4 – Gerenciamento do descarregamento dos produtos nos estabelecimentos		
3.5 – Gerenciamento da gôndola pelos supermercados		
3.6 – Disponibilidade de caminhões		
3.7 – Qualidade dos equipamentos (carrocerias, refrigeração)		
3.8 – Frete		
3.9 – Pedágios (custos) nos fretes		
3.10 – Fretes no custo ao consumidor		
3.11 – Utilização de Centros de Distribuição		
3.12 – Produtividade do transporte		
3.13 – Logística reversa (retorno dos produtos vencidos)		
3.14 – Relacionamento comercial com transportadores de cargas refrigeradas (preço, prazo de entrega e comunicação)		
3.15 – Condições das estradas para o escoamento da produção		
3.16 – Utilização de modais diferenciados para o escoamento da produção		
3.17 – Atendimento de mercados mais distantes		
3.18 – Atendimento ao consumidor final		

4 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

4.1 – Principais ameaças para a avicultura da Região Oeste do Paraná, para cada um dos seguintes segmentos:

Suprimentos

Produção

Distribuição

4.2 – Principais oportunidades para a avicultura da Região Oeste do Paraná, para cada um dos seguintes segmentos:

Suprimentos

Produção

Distribuição