

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA
CADEIA AGROINDUSTRIAL DE CARNE
DE FRANGO NO ESTADO DO PARANÁ
SUMÁRIO EXECUTIVO**

**ENTIDADE FINANCIADORA:
*PARANÁ TECNOLOGIA***

CURITIBA

2002

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES

PAULO MELLO GARCIAS - *Diretor-Presidente*

ANTONIO CARLOS POMPERMAYER - *Diretor Administrativo-Financeiro*

SIEGLINDE KINDL DA CUNHA - *Diretora do Centro de Pesquisa*

ARION CESAR FOERSTER - *Diretor do Centro Estadual de Estatística*

GRUPO DE ESTUDOS DE POLÍTICAS AGROINDUSTRIAIS - GEPAI/UFSCAR

MÁRIO OTÁVIO BATALHA - *Coordenador*

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO PARANÁ - IBPQ

SÉRGIO MARCOS PROSDÓCIMO - *Presidente do Conselho de Administração*

FULGÊNCIO TORRES VIRUEL - *Diretor Técnico*

PARANÁ TECNOLOGIA (Entidade Financiadora)

RAMIRO WAHRHAFTIG - *Presidente*

EDUARDO MARQUES DIAS - *Diretor de Operações*

GERSON LUIZ KOCH - *Diretor de Administração e Finanças*

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS CADEIAS AGROINDUSTRIAIS DA CARNE BOVINA,
SUÍNA E DE AVES**

COORDENAÇÃO GERAL

Mariano de Matos Macedo - IBQP-PR

Mário Otávio Batalha - GEPAI/UFSCAR

Carlos Manuel V. A. Santos - IPARDES

A532a Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne de frango no Estado do Paraná: sumário executivo / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade e Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais da UFSCAR. – Curitiba: IPARDES, 2002.
86 p.

Entidade financiadora: Paraná Tecnologia.

1.Carne de frango. 2.Cadeia produtiva. 3.Agroindústria. 4.Paraná.
5.Competitividade. I.Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. II. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. III. Universidade de São Carlos. Departamento de Engenharia de Produção. Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. IV.Título.

CDU 637.5(816.2)

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA CARNE DE FRANGO

EQUIPE TÉCNICA

Antonio Fernando Zanatta - Coordenador

Andrea Lago da Silva

Christian Luiz da Silva

Hildo Meirelles de Souza Filho

Mário Otávio Batalha

Nilson Maciel de Paula

COLABORAÇÃO TÉCNICA

Gracia Maria Viecelli Besen

Emerson Barcik

Sandro Silva

CONSULTORIA TÉCNICA: GEPAI-UFSCAR

Mário Otávio Batalha

Andrea Lago da Silva

Hildo Meirelles de Souza Filho

José Flávio Diniz Nantes

Luiz Fernando Paulillo

Paulo Furquim de Azevedo

Rosane L. Chicarelli Alcântara

SUPERVISÃO E APOIO TÉCNICO: IBQP-PR

Wilhelm Eduard Milward de A. Meiners - Supervisor

César Reinaldo Rissete

Roberta da Silva Busse

APOIO TÉCNICO-OPERACIONAL

Maria Cristina Ferreira (editoração)

Izabel Christina Ghermacovski (revisão)

Ana Batista Martins (editoração de texto)

Stella Maris Gazziero (gráficos e figuras)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE FRANGO NO MUNDO, NO BRASIL E NO PARANÁ	3
1.1 COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA AVICULTURA DE CORTE NO MUNDO.....	3
1.2 COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA AVICULTURA DE CORTE NO BRASIL E PARANÁ	8
2 AMBIENTE INSTITUCIONAL DA CADEIA DE FRANGO	15
3 CONSUMO E DISTRIBUIÇÃO NA CADEIA DE FRANGO	30
4 ABATE E PROCESSAMENTO NA CADEIA DE FRANGO	44
5 SISTEMA DE PRODUÇÃO PECUÁRIA	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
7 PROPOSTAS	74
7.1 CRIAÇÃO DE AGÊNCIA REGULADORA DO SISTEMA AGROALIMENTAR PARANAENSE.....	74
7.2 REDIMENSIONAMENTO DO QUADRO DE PROFISSIONAIS DOS ÓRGÃOS RESPONSÁVEIS PELA VIGILÂNCIA E INSPEÇÃO SANITÁRIA	75
7.3 DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE SELO DE CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE.....	76
7.4 UTILIZAÇÃO DOS CRÉDITOS DE ICMS EM INVESTIMENTOS NA ATIVIDADE	76
7.5 ADEQUAÇÃO DE LINHAS DE CRÉDITO E CONSTITUIÇÃO DE FUNDO DE AVAL	77
7.6 REESTRUTURAÇÃO DOS SISTEMAS DE INOVAÇÃO.....	78
7.7 IMPLANTAÇÃO DE TRIBUTAÇÃO UNIFÁSICA	79
7.8 COORDENAÇÃO DA CADEIA E RELAÇÕES DE TROCA.....	79
7.9 IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA CENTRALIZADO DE INFORMAÇÕES.....	80
7.10 INTENSIFICAÇÃO DAS POLÍTICAS DE PROMOÇÃO ÀS EXPORTAÇÕES.....	80
7.11 MELHORIA DAS CONDIÇÕES E MANUTENÇÃO DAS ESTRADAS VICINAIS.....	81

7.12 PROMOÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO PEQUENO VAREJO	81
7.13 CAPACITAÇÃO NA ÁREA DE CONTROLE GERENCIAL PARA PEQUENOS E MÉDIOS VAREJISTAS	81
7.14 CRIAÇÃO DE LINHAS DE CRÉDITO PARA MODERNIZAÇÃO DOS PONTOS DO PEQUENO VAREJO	82
7.15 INDUÇÃO DE ATIVIDADES DE PESQUISA SOBRE EMBALAGENS PARA TRANSPORTE E COMERCIALIZAÇÃO FINAL PARA PRODUTOS DE CARNE DE FRANGO	82
7.16 REALIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS EM P&D	83
7.17 IMPLANTAÇÃO GRADUAL DO SISTEMA APPCC NAS UNIDADES DE ABATE E/OU PROCESSAMENTO DE CARNES DO ESTADO DO PARANÁ.....	84
7.18 PROMOÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA E CAPACITAÇÃO GERENCIAL.....	85
7.19 DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES PARA TREINAMENTO DOS PRODUTORES.....	86
7.20 DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE CRÉDITO AOS PRODUTORES DE FRANGO.....	86

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é analisar a competitividade da cadeia da carne de frango situada no Paraná. Para isto, faz-se necessário considerar as profundas transformações ocorridas nos anos 80 e 90, no campo internacional e nacional no que se refere às questões econômico-institucionais e de tecnologia, que condicionam a condução dos negócios e os arranjos estruturais da cadeia, refletindo diretamente no desempenho do setor.

Desenvolver uma análise sobre a competitividade de um setor produtivo, como a cadeia da carne de frango situada no Paraná, requer uma abordagem sistêmica mas que, ao mesmo tempo, considere os aspectos particularizados presentes na realidade dos diversos tipos de agentes constituintes.

Do ponto de vista metodológico, o estudo no qual se insere este documento adota uma visão sistêmica do agronegócio e emprega conceitos dos enfoques conhecidos como *commodity systems approach* (enfoque sistêmico do produto) e *supply chain management* (gestão das cadeias de suprimento), para orientar seus procedimentos e referenciais analíticos. O estudo procura demonstrar o grau da competitividade da cadeia por meio de uma análise qualitativa sobre as questões identificadas na elaboração de um pré-diagnóstico, fruto de pesquisa em fontes secundárias, e no desenvolvimento do diagnóstico, em que o pré-diagnóstico foi confrontado com as observações dos atores da cadeia, por meio de pesquisa de campo. Tal análise foi realizada a partir de um conjunto de direcionadores de competitividade em cada segmento constituinte e de seus respectivos subfatores. Isto possibilitou uma avaliação qualitativa que serviu de meio para embasar a proposição de medidas corretivas.

Diante disso, como resultado da análise, chegou-se à definição de uma série de recomendações de políticas públicas gerais, setoriais e indicações de ações coletivas que permitam a minimização dos fatores que influenciam negativamente a competitividade da cadeia presente no Paraná.

A caracterização da cadeia, as avaliações efetuadas e as proposições apresentadas estão apresentadas no presente texto. Convém destacar que este documento representa um resumo de um trabalho mais completo e abrangente.

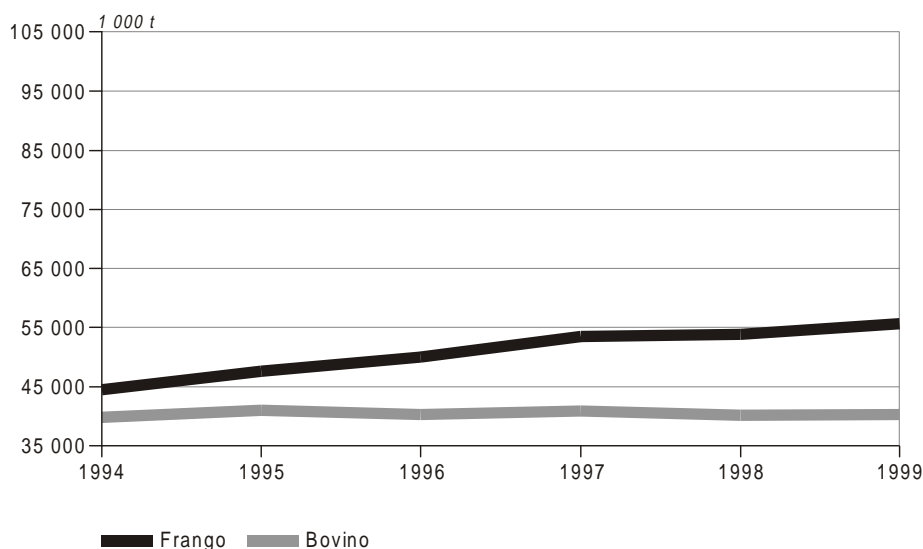
Este sumário executivo compõe-se de sete partes, além desta introdução. Primeiro será caracterizada a cadeia de frango no mundo, no Brasil e no Paraná. A seguir serão tratados os elementos constitutivos da cadeia. Na segunda seção será tratado o ambiente institucional da cadeia agroindustrial de carne de frango no Paraná; na terceira seção, os aspectos de consumo e distribuição; na quarta seção, as questões pertinentes ao abate e processamento; e na quinta seção, os aspectos do sistema de produção pecuária. Na seqüência, serão apresentadas as considerações finais e, na última seção, as propostas de ações para a cadeia agroindustrial estudada.

1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE FRANGO NO MUNDO, NO BRASIL E NO PARANÁ

1.1 COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA AVICULTURA DE CORTE NO MUNDO

Em nível internacional, o complexo agroindustrial avícola tem sido mais dinâmico que o suinícola e o da carne bovina. A produção de carne de frango tem se expandido em cerca de 5,6% ao ano desde meados dos anos 80. Grande parte deste dinamismo pode ser explicado pelos avanços tecnológicos no setor. O progresso técnico alcançado na produção avícola – nas áreas de genética, nutrição e sanidade – foi impulsionado pelo crescimento da demanda associada à mudança no padrão de consumo, ou seja, ao processo de substituição de carne vermelha pela branca. O gráfico 1 mostra o dinamismo do complexo agroindustrial avícola face ao consumo de carne bovina.

GRÁFICO 1 - PRODUÇÃO DE CARNE BOVINA E DE FRANGO NO MUNDO - 1994-1999



FONTE: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. **A indústria de carne no Brasil e no mundo: panorama setorial e principais empresas.** São Carlos: FINEP: GEEIN: GEPAL, 2001

O mercado mundial de frango é polarizado em algumas regiões por motivos diferenciados. A tabela 1 mostra que o principal produtor mundial são os EUA, que detêm uma organização da cadeia estruturada a partir da relação entre produtor e

indústria de abate pela negociação e produção em grande escala. A China figura-se como o terceiro maior produtor mundial, incentivada pelo mercado interno, porém o consumo *per capita* chinês está em torno de 8,8 kg/ano. O México tem uma produção expressiva, em torno de 5% da produção mundial, incentivada pelo mercado norte-americano (NAFTA). Outros importantes países estão concentrados na União Européia (UE), estimulados pelo consumo interno e incentivado pela Política Agrícola Comum Européia e seu objetivo de manter essa atividade como alternativa de renda.

TABELA 1- PRODUÇÃO MUNDIAL EM PAÍSES SELECIONADOS - 1998-2001

DEZ MAIORES PAÍSES	PRODUÇÃO MUNDIAL (milhões t)							
	1988		1999		2000		2001	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Estados Unidos	12 525	33,00	13 366	33,00	13 698	33,00	13 917	33,00
Brasil	4 498	12,00	5 526	14,00	5 732	14,00	6 055	14,00
China (PRC)	5 350	14,00	5 500	14,00	5 620	14,00	5 780	14,00
México	1 587	4,00	1 784	4,00	1 891	5,00	1 986	5,00
França	1 190	3,00	1 123	3,00	1 075	3,00	1 110	3,00
Reino Unido	1 146	3,00	1 156	3,00	1 160	3,00	1 175	3,00
Japão	1 097	3,00	1 078	3,00	1 080	3,00	1 070	3,00
Tailândia	930	2,00	980	2,00	1 070	3,00	1 200	3,00
Espanha	878	2,00	875	2,00	869	2,00	869	2,00
Argentina	850	2,00	885	2,00	870	2,00	870	2,00
Total	30 051	79,00	32 273	80,00	33 065	80,00	34 032	80,00
PRODUÇÃO MUNDIAL	37 996	100,00	40 534	100,00	41 498	100,00	42 655	100,00

FONTE: USDA

NOTA: Dados elaborados pela Associação Paulista de Avicultura

No conjunto dos países importadores a China, apesar de grande produtora, destina praticamente toda a sua produção ao mercado interno. A Rússia, vítima dos seus problemas estruturais na produção, continua tendo sua produção em queda. O norte da África (Marrocos, Tunísia e Egito) e o Oriente Médio são grandes produtores, mas ainda continuam dependentes das importações. Deve-se salientar o crescimento contínuo da produção nessa parte do mundo.

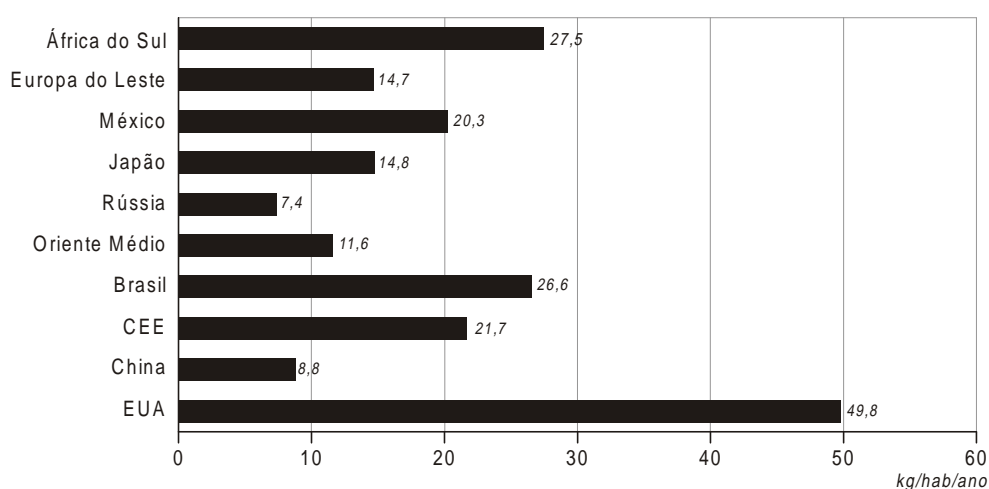
A carne de frango já ocupa o lugar da carne bovina como segundo tipo de carne mais consumida mundialmente, atrás somente da carne suína. Este bom desempenho pode ser atribuído a quatro fatores principais:

- a) seu baixo preço relativo frente as outras carnes;
- b) sua imagem de produto saudável junto ao consumidor;

- c) sua aceitação pela maioria das culturas e religiões;
- d) a gama mais variada de produtos à base de frango (principalmente produtos ditos de conveniência). A FAO estima que entre 1995 e 2005 o consumo de carne de frango será duplicado.

Os maiores consumidores de frango do mundo são os norte-americanos (49,8 kg/hab/ano) (gráfico 2).

GRÁFICO 2 - CONSUMO PER CAPITA DE CARNE DE FRANGO EM ALGUNS PAÍSES SELECIONADOS - 1999



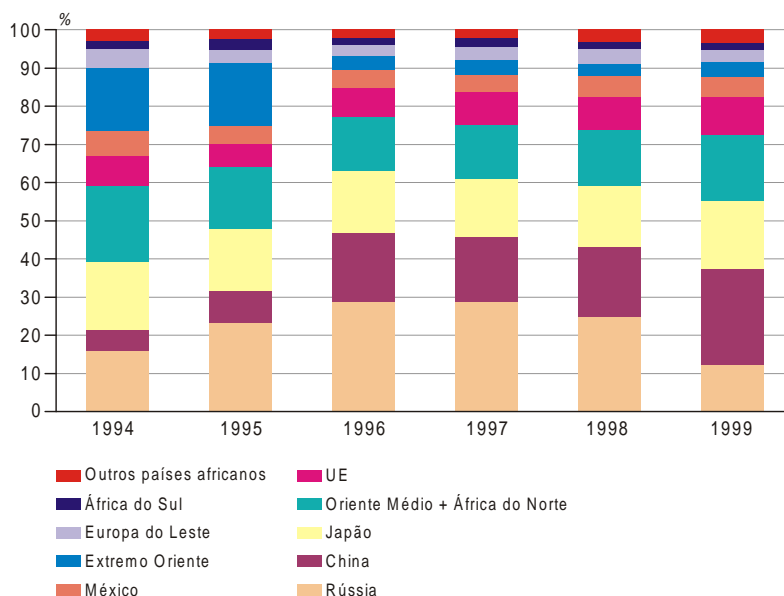
FONTE: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. **A indústria de carne no Brasil e no mundo: panorama setorial e principais empresas.** São Carlos: FINEP; GEEIN: GEPAL, 2001

Deve-se destacar o aumento da importação de cortes de frango, em detrimento de frangos inteiros, pelos países do norte da África e do Oriente Médio. Vale lembrar que esta região ocupa o oitavo lugar no consumo mundial do produto.

Desde o começo dos anos 90 o comércio internacional de carne de frango tem crescido devido, principalmente, ao aumento da demanda dos países em desenvolvimento e, mais especificamente, da China.

O gráfico 3 destaca a queda das importações da Rússia nos últimos anos. Este fato afeta principalmente as exportações norte-americanas de frango, já que esta região é abastecida principalmente pelos EUA.

GRÁFICO 3 - PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES DE CARNE DE AVES - 1994-1999

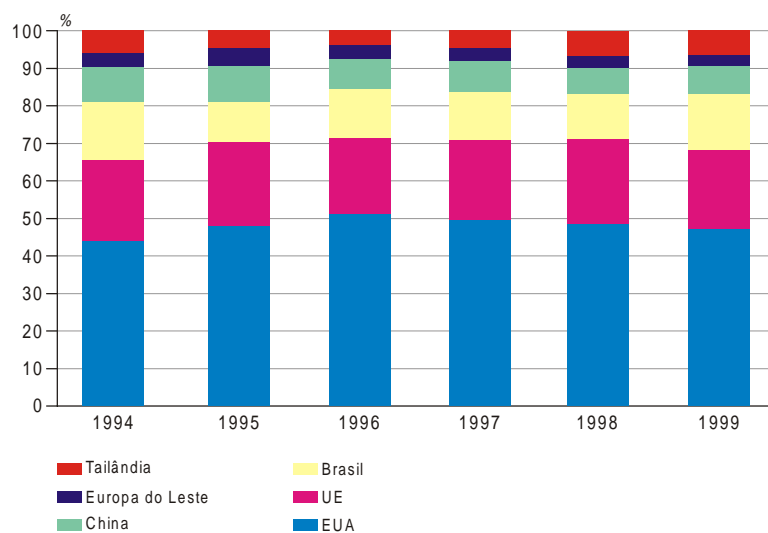


FONTE: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. **A indústria de carne no Brasil e no mundo:** panorama setorial e principais empresas. São Carlos: FINEP: GEEIN: GEPAl, 2001

A FAO estima que o crescimento do comércio internacional de carne de frangos continuará crescendo nos próximos anos a uma taxa de 5,1% a.a. Estima-se ainda que grande parte desta demanda internacional será suprida pelos EUA – cerca de 50% – em 2005.

O gráfico 4 destaca claramente a importância dos EUA como país exportador. Vê-se também que dentre os países selecionados, o Brasil foi o país que mais cresceu a partir de 1995.

GRÁFICO 4 - PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE CARNE DE AVES - 1994-1999



FONTE: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. **A indústria de carne no Brasil e no mundo:** panorama setorial e principais empresas. São Carlos: FINEP: GEEIN: GEPAl, 2001

A tabela 2 mostra que os principais países importadores da carne de frango brasileira têm sido os do Oriente Médio e do Extremo Oriente, seguidos do Japão e UE. Nos mercados do Oriente Médio, os nossos principais concorrentes são os europeus, ao passo que nos países do Extremo Oriente o Brasil concorre mais acirradamente com os EUA. No importante mercado dos países que compõem a Comunidade dos Estados Independentes (CEI), o Brasil estava praticamente ausente até o ano de 1999. No entanto, no ano de 2000 o Brasil conseguiu aumentar em 110% suas exportações para a Rússia.

TABELA 2 - PRINCIPAIS FLUXOS COMERCIAIS DE CARNE DE FRANGO - 1999

ORIGEM	QUANTIDADE (mil t)										
	Destino										TOTAL
	Canadá	México	Or. Médio + N. Africa	África	Extremo Oriente	Japão	CEE	CEI	Euro Leste	Outros	
Brasil	-	-	297	17	133	111	98	7	-	104	767
EUA	89	224	35	35	801	102	3	635	59	444	2 427
China	-	-	-	-	60	318	-	-	-	-	378
Rússia	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	9
Tailândia	-	-	-	-	25	196	71	-	-	32	324
EU	-	-	332	143	151	4	-	263	40	128	1 061
Europa Leste	-	-	-	-	-	-	110	15	30	-	155
Or. Médio + N. África	-	28	-	-	-	-	4	12	-	1	45
Outros	-	-	-	23	5	-	16	42	-	-	86
TOTAL	89	224	692	218	1 175	731	302	983	129	709	5 252

FONTE: SOUZA FILHO e BATALHA (2001)

Vale ressaltar que houve um crescimento no volume das exportações brasileiras de frango entre 1999 e 2000 de 17,6%. Com este número, o Brasil mantém a posição de segundo maior exportador mundial de frangos (17% do mercado), atrás somente dos EUA. O Brasil tem procurado atender às exigências dos diferentes mercados compradores e é reconhecido por conseguir colocar no mercado internacional grande diversidade de tipos de carne de frango, valorizando cortes especiais, tonalidades, textura, etc.

1.2 COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA AVICULTURA DE CORTE NO BRASIL E PARANÁ¹

No Brasil o setor avícola brasileiro é muito dinâmico. Em 1984, o setor já gerava cerca de um milhão de empregos diretos através de granjas, abatedouros e empresas processadoras (frigoríficos), sem considerar os empregos criados pelas empresas de atividades correlatas.²

O complexo agroindustrial avícola brasileiro tem sofrido fortes transformações nos últimos anos. Apesar de o crescimento da oferta e das exportações não constituir nenhuma novidade, já que o país é tradicionalmente um dos maiores produtores e exportadores mundiais, um dos fatos que mais chama atenção na atualidade é o aumento da procura por carne de frango pelo consumidor brasileiro, assim como a maior exigência deste em relação ao produto adquirido, especialmente no que diz respeito à procura por frango em partes e/ou que já sofreu algum tipo de processamento. Nesse aspecto, grandes empresas brasileiras que atuam na produção e na comercialização de carne de frango possuem experiência reconhecida (obtida notadamente no comércio internacional) quanto ao atendimento das preferências do consumidor.

Mais recentemente, consumidores de países industrializados e camadas mais privilegiadas da população brasileira demonstram sinais de saturação nos níveis de consumo protéico. Preocupações com a relação entre a ingestão de gordura e problemas coronários acentuam esta tendência, bem como a confirmação de preferências por carne branca.

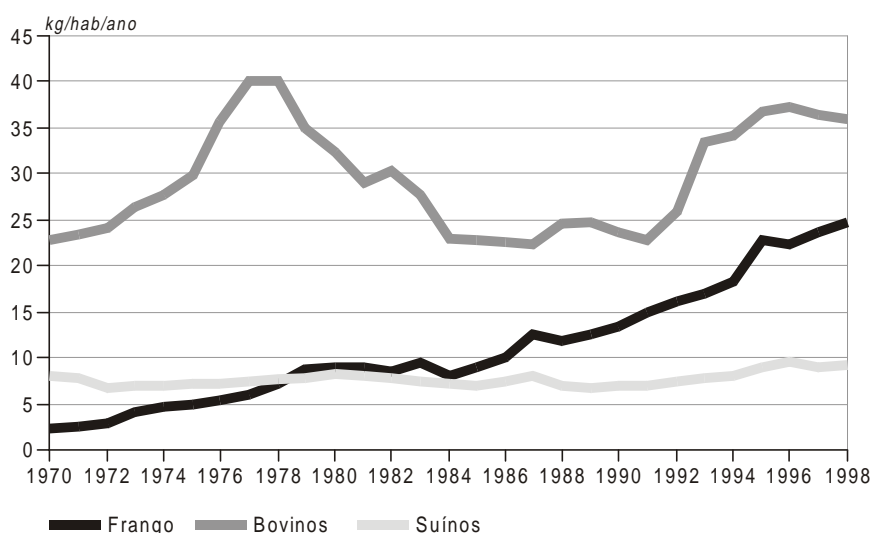
¹Grande parte desta seção está baseada no relatório final do projeto de pesquisa intitulado *Análise das Disfunções das Cadeias Agroalimentares da cesta básica na Macrorregião de Ribeirão Preto*, financiado pela FINEP e executado pelo GEPAI/DEP/UFSCar. No caso específico do capítulo que analisa a situação da avicultura de corte, objeto desta seção, colaboraram os pesquisadores Paulo Furquim de Azevedo, Maria Beatriz Bonacelli e Mário Otávio Batalha.

²LAUSCHNER, R. A agroindústria brasileira e o desenvolvimento econômico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 22., 1984, Salvador. **Anais**. Brasília: SOBER, 1984.

Por outro lado, verificam-se profundas alterações nos padrões de consumo, as quais refletem-se em três tendências básicas: aumento do consumo fora do lar, preferência por produtos prontos ou semi-prontos no contexto doméstico, segmentação acentuada de mercados (crianças, jovens, idosos, atletas, bem como dieta, etc.). Dessa forma, a diversificação para produtos adequados a essas tendências e que possibilitem agregar valor torna-se uma importante estratégia para contornar a estagnação do consumo *per capita*.

Nos últimos 20 anos, o consumo *per capita* de carne de frango obteve um crescimento notável, passando de 5,4 kg/hab. em 1976 para 29 kg/hab. em 1999.³ Quando comparado com o consumo de outros tipos de carne, é possível observar que, enquanto o consumo de frango apresentou esse vertiginoso crescimento, o consumo de suínos ficou estagnado em torno de 8 kg *per capita*. Já no caso de bovinos, para este mesmo período, a variação foi pequena, passando de 35,6 kg em 1976 para 35,9 kg em 1998. O comportamento do setor de carnes no Brasil pode ser ilustrado conforme o gráfico 5.

GRÁFICO 5 - CONSUMO PER CAPITA DE CARNES - BRASIL - 1970-1998

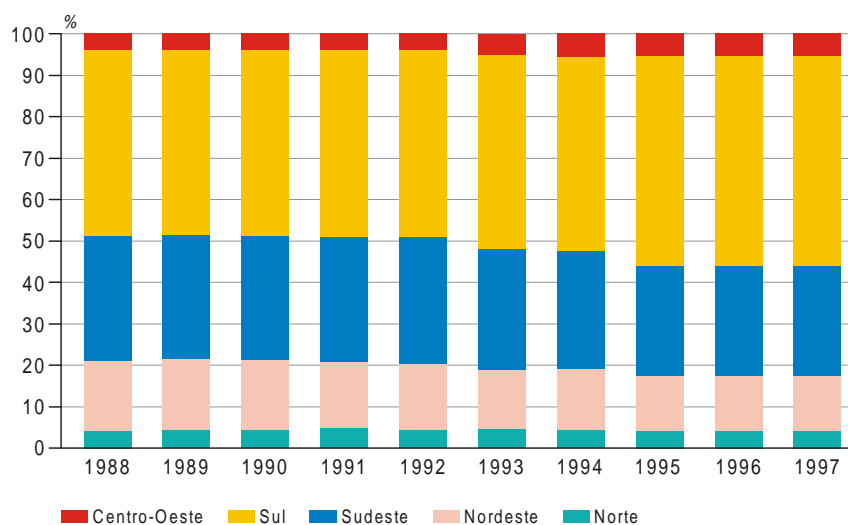


FONTES: IBGE, IEA, APA e AVES & OVOS, São Paulo, v.14, n.12, fev. 1998

³AVES & OVOS. São Paulo, v.14, n.2, fev. 1998.

A produção brasileira de carne de frango está centralizada em duas regiões do país, devido especialmente à facilidade de criação e de embarque para exportação e ainda proximidade com os maiores mercados consumidores⁴: a Região Sul, onde se produziu, em 1997, 50,67% da carne de frango; e a Região Sudeste, responsável por 37,25% da produção de carne de frango do país no mesmo período (gráfico 6).

GRÁFICO 6 - PRODUÇÃO DE CARNE DE FRANGO POR REGIÃO - BRASIL - 1988-1997



FONTE: AVES & OVOS, São Paulo, v.14, n.12, fev. 1998

Deve-se salientar o crescimento significativo das exportações em 1999 (57%), que pode ser justificado pela política de liberalização cambial e desvalorização da moeda brasileira.⁵ O produto mais exportado é a carne congelada, representando 71% do total exportado (tabela 3).

⁴AVES & OVOS. São Paulo, v.14, n.2, fev. 1998.

⁵Isto não isenta as questões da dinâmica do próprio mercado internacional que podem ter incentivado o aumento das exportações brasileiras; contudo, a desvalorização cambial é um fato relevante para explicar este aumento significativo das exportações.

TABELA 3 - PRODUÇÃO E EXPORTAÇÃO PARANAENSE DE CARNE DE FRANGO - 1996-2000

DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE (mil t)				
	1996	1997	1998	1999	2000
Carne resfriada					
Produzida	333 667	337 425	414 025	489 672	564 141
Exportada	3 096	4 781	1 121	295	-
Cortes resfriados					
Produzidos	100 148	104 965	177 330	74 041	85 285
Exportado	223	286	647	3	28
Carne congelada					
Produzida	191 179	192 029	236 740	267 640	308 397
Exportada	99 033	77 695	110 357	169 611	177 962
Cortes congelados					
Produzidos	63 413	63 980	85 785	111 795	128 867
Exportados	47 700	42 186	39 984	69 799	72 184
Miúdos e outros					
Produzidos	25 251	27 702	29 266	16 922	19 470
Exportados					
Total Produzido	713 658	726 101	943 146	960 070	1 106 160
Total Exportado	150 052	124 948	152 109	239 707	250 173

FONTES: ABEF, SEAB/DERAL, MDIC/SECEX

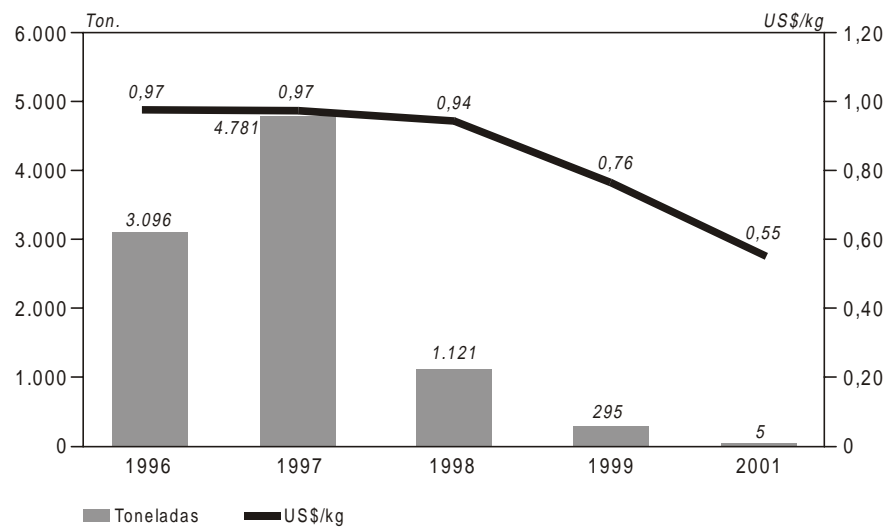
Nota-se, ainda, um crescimento de aproximadamente 51% nas exportações de cortes congelados entre 1996 e 2000, orientado pelo maior valor agregado dentre os produtos da pauta de exportação da avicultura. Em sentido inverso, o baixo valor dado aos produtos refrigerados fez com que as exportações dessas carnes e cortes fossem praticamente nulas em 2000. Houve, inclusive, uma forte queda de preço dos produtos congelados entre 1996 e 2000.⁶

Analisando-se o preço médio exportado em dólares correntes e a produção exportada entre 1996 e 2001, pode-se observar que a carne congelada é a mais exportada e apresenta um maior preço médio. Há um incremento, principalmente em 2001, das exportações brasileiras de frango em cortes, direcionada, eventualmente, pelo incremento do preço internacional⁷ (gráficos 7 a 10).

⁶Os motivos dessa queda de preço e o porquê da carne de frango congelada ser mais cara que a refrigerada não são evidentes, necessitando maior pesquisa sobre o assunto para levantamento de alternativas. Como hipótese pode-se adotar que a carne resfriada é mais perecível, sendo preferível no mercado interno. Como a pauta de exportação brasileira é quase 40% para o Oriente Médio (SECEX), a carne resfriada não se torna uma boa alternativa.

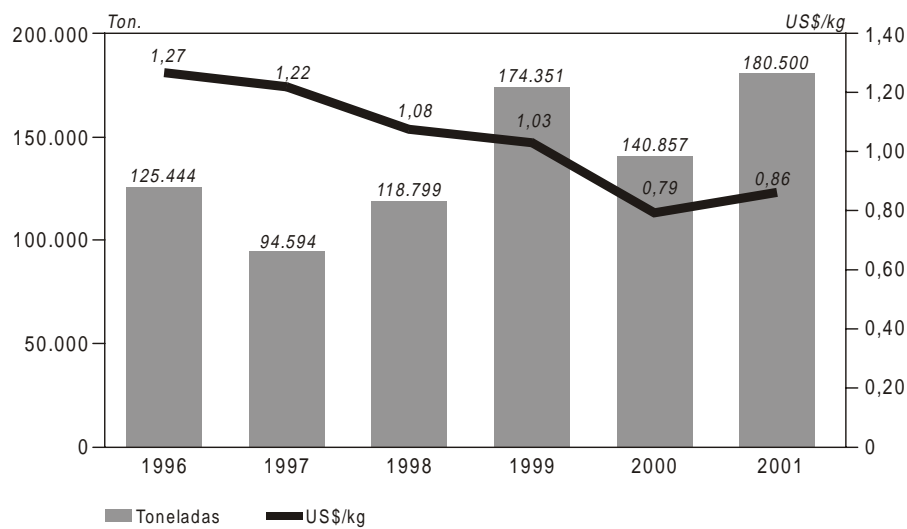
⁷A redução do preço médio ao longo do período analisado deve-se, além de um movimento do próprio mercado, à desvalorização do Real, já que tais valores são em dólares correntes.

GRÁFICO 7 - EXPORTAÇÃO DE FRANGO INTEIRO REFRIGERADO - PARANÁ - 1996-2001



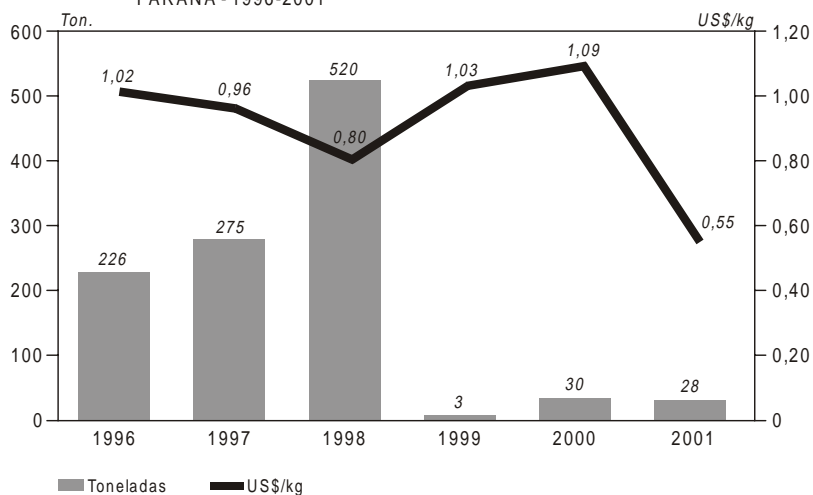
FONTE: SECEX

GRÁFICO 8 - EXPORTAÇÃO DE FRANGO INTEIRO CONGELADO - PARANÁ - 1996-2001



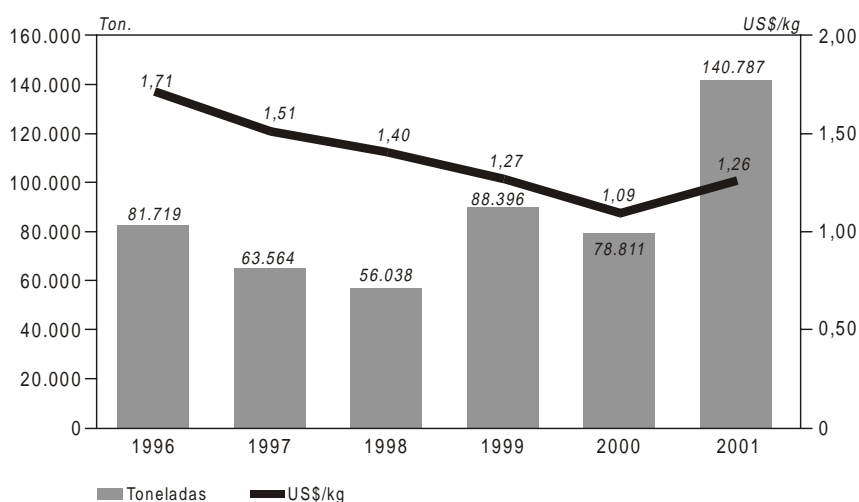
FONTE: SECEX

GRÁFICO 9 - EXPORTAÇÃO DE CARNE DE FRANGO EM CORTES REFRIGERADOS - PARANÁ - 1996-2001



FONTE: SECEX

GRÁFICO 10 - EXPORTAÇÃO DE CARNE DE FRANGO EM CORTES CONGELADOS - PARANÁ - 1996-2001



FONTE: SECEX

Nota-se que em 2000 o Paraná foi o estado brasileiro com o maior volume de abates, porém com menor exportação em relação ao apresentado pelas indústrias de Santa Catarina (tabela 4). Ressalte-se que os dois estados têm instalados em seus territórios os maiores produtores (Sadia e Perdigão), podendo orientar o direcionamento da produção conforme as estratégias das firmas e não necessariamente estratégias regionais.

TABELA 4 - MAIORES ESTADOS BRASILEIROS PRODUTORES E EXPORTADORES DE CARNE DE FRANGO - 2000

ESTADOS	PRODUÇÃO BRASILEIRA DE FRANGO ABATIDOS (milhões de cabeças)	EXPORTAÇÃO	
		Milhões de cabeças	%
Paraná	622,3	254,3	28,0
Santa Catarina	596,4	411,7	45,4
Rio Grande Sul	505,9	215,1	23,7
São Paulo	422,8	13,2	1,5
Outros Estados	1 096,8	12,4	1,4
BRASIL	3 244,2	906,7	100,0

FONTES: ABEF, DERAL

A produção paranaense cresceu em torno de 15% entre 1999 e 2000, orientada pelo acréscimo das vendas das firmas localizadas no Estado para outras regiões (tabela 5). A produção paranaense para o mercado interno e as exportações se mantiveram próximas entre 1999 e 2000, apesar de as exportações brasileiras terem aumentado em torno de 18%.⁸

TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DA CARNE DE FRANGO PRODUZIDA NO PARANÁ - 1999-2000

DISCRIMINAÇÃO	1999		2000	
	Toneladas	%	Toneladas	%
Produção	960 070	100,0	1 106 160	100,0
Exp. para outros estados	488 726	51,0	628 923	57,0
Exp. para o exterior	239 707	25,0	250 173	23,0
Mercado interno (PR)	231 637	24,0	227 064	21,0

FONTES: ABEF, DERAL

O crescimento da produção paranaense pode ser observado a partir da tabela 3, que indica um acréscimo de 9,18% ao ano e um acréscimo de 10,76% nas exportações. Ressalta-se o crescimento significativo da produção entre 1999 e 2000, orientado, como já explicitado, pelo comércio entre os estados.

⁸BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. **AliceWeb**. Disponível em <http://www.portaldoexportador.gov.br/cimaframe.asp?link=http://alicesweb.mdic.gov.br/>. Acesso em 2002.

2 AMBIENTE INSTITUCIONAL DA CADEIA DE FRANGO

O ambiente institucional se dedica ao estudo das instituições que, como afirma Douglas North citado por FARINA, AZEVEDO e SAES constituem "as regras do jogo, seja do jogo econômico, social, político, seja do próprio jogo institucional".⁹

O frango brasileiro é consumido em mais de 80 países. Artigo da Gazeta Mercantil assinala que "nos últimos 25 anos, a avicultura brasileira consolidou seu crescimento e hoje é o segundo maior exportador de frango do mundo".¹⁰ Mas o posicionamento competitivo das empresas brasileiras no comércio internacional é influenciado, de certa forma, por políticas protecionistas adotadas por alguns países. Pela importância desse assunto, serão discutidas a seguir medidas protecionistas para a prática do comércio de frangos em países onde se aplicam questões específicas para esse mercado.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC),

não existe uma definição precisa para barreira comercial. Em geral, ela pode ser entendida como qualquer lei, regulamento, política, medida ou prática governamental que restrinja ou distorça o comércio internacional. Nesse sentido, o conceito de barreira comercial adotado nessa publicação não pressupõe, necessariamente, a existência de disposição ou prática ilegal, entendida como violação às regras acordadas em âmbito supranacional como, por exemplo, as regras estabelecidas pela Organização Mundial do Comércio – OMC.¹¹

⁹FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo F.; SAES, Maria Sylvania M. **Competitividade, mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p.59

¹⁰ MATHIAS, João. Frango brasileiro é consumido em mais de 80 países. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 26 abr.2002. Encarte: Exportações Agropecuárias, p.4.

¹¹ BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Barreiras externas às exportações brasileiras 1999**. Brasília: MDIC, 1999. p.2.

O documento do MDIC separa os entraves em três grupos mais comuns:

- Barreiras Tarifárias (tarifas de importação, outras taxas e valoração aduaneira);
- Barreiras Não-Tarifárias (restrições quantitativas, licenciamento de importações, procedimentos alfandegários, medidas *antidumping* e compensatórias);
- Barreiras Técnicas (normas e regulamentos técnicos, regulamentos sanitários, fitossanitários e de saúde animal).

As medidas protecionistas, principalmente dos EUA e da União Européia, demonstram como o livre mercado, apregoadado pelos países desenvolvidos, é válido até o momento em que as suas competências não sejam suplantadas por outros países. Diante disso, observa-se que o protecionismo existe e é atuante neste mercado, sendo definidor da capacidade de exportação para alguns mercados. Desta forma, o protecionismo é um fator muito desfavorável para as empresas exportadoras (subsistema A). Entretanto, em entrevista, verificou-se a dependência do sucesso de algumas pequenas e médias empresas paranaenses abatedoras de frango com relação ao desempenho das empresas exportadoras. Isso se deve à perecibilidade do produto, que torna necessária a venda do produto em um determinado período. Caso não consiga exportar, a empresa tem que vender no mercado interno, aumentando a oferta e, por consequência, diminuindo o preço e a rentabilidade das empresas, tanto exportadoras como não exportadoras, sendo, portanto, desfavorável para as pertencentes ao subsistema B.

Como ação contra o protecionismo, o governo brasileiro desenvolve medidas de apoio às exportações, entre as quais estão os acordos bilaterais. Atualmente o governo finalizou um acordo com o Canadá que prevê um incremento de aproximadamente 100 milhões de dólares nas exportações de frango. BALDI¹²

¹²BALDI, Neila. Brasil inicia exportação de frango para o Canadá. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 jul.2002. p.B-16.

cita que “as exportações para o Canadá só foram possíveis porque o Brasil firmou um acordo de equivalência sanitária com aquele país. Para isso, o Brasil precisou provar a erradicação da doença de *New Castle*”. Confirmando a ação do Governo para abertura de novos mercados, o ministro da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento, Marcus Vinícius Pratini de Moraes, avalia que “haverá a abertura de novos mercados após o Canadá”.¹³ Salienta inclusive que “a próxima empreitada brasileira é vender frango diretamente para a China – hoje, o produto nacional entra naquele país via Hong Kong”. Por fim, o ministro, diz que espera conseguir estabelecer acordos de equivalência sanitária com a União Européia.¹⁴

Sendo o protecionismo desfavorável para indústrias exportadoras, as ações para promover as exportações são favoráveis ao desenvolvimento tanto das empresas exportadoras (subsistema A), porque abrem novos mercados, quanto das não exportadoras (subsistema B), porque as empresas do subsistema A deixam espaços a serem conquistados pelas empresas do subsistema B no mercado interno.

Os fatores macroeconômicos apresentam questões favoráveis e desfavoráveis à indústria de frango. As favoráveis são quando estimulam a produção e consumo, como a taxa de câmbio, ou mesmo quando não interferem tanto, como a tributação estadual. As desfavoráveis são as que limitam o incremento da produção, como o custo de capital (taxa de juros), e o aumento do consumo, como a renda. Tais questões são institucionais e interferem de modo particular no mercado em questão. Por isso, na seqüência, serão tratadas algumas condicionantes macroeconômicas buscando particularizar a análise para o mercado de frangos de corte.

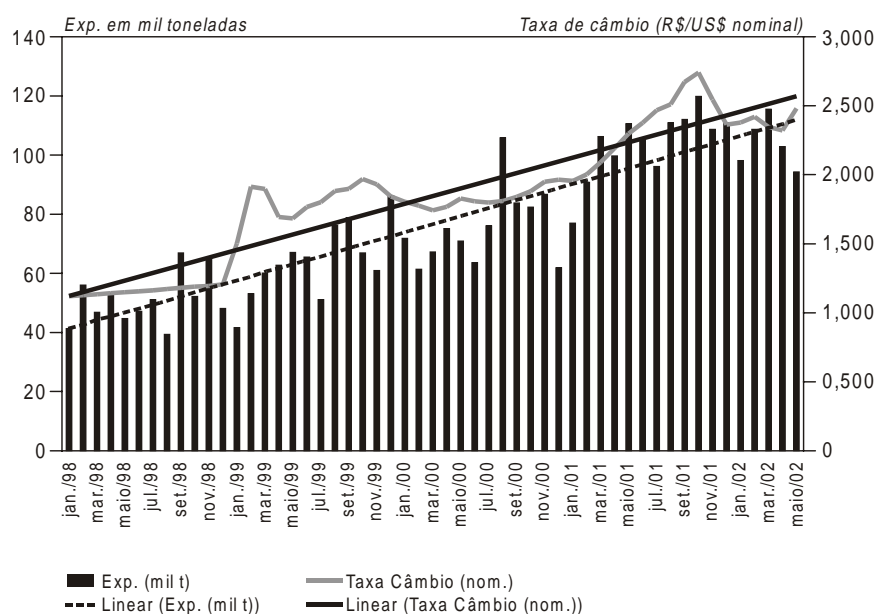
A política cambial durante o período do Plano Real, entre 1994 e 2002, teve uma seqüência de desvalorizações administradas por intervenções do Banco Central para minimizar as especulações da moeda brasileira sobre a política econômica em curso. Até meados de 1997 a taxa de câmbio era valorizada e era

¹³Citado em BALDI.

¹⁴Citado em BALDI.

pouco influenciada pelas condições externas. Após a crise asiática, em outubro de 1997, as especulações sobre o mercado brasileiro foram mais fortes, impactando no fluxo líquido de capitais e alterando as condições de financiamento e sustentação da política econômica brasileira. O Banco Central Brasileiro (BCB) teve que intervir sucessivas vezes para inibir as especulações oriundas de expectativas negativas referentes ao futuro do Brasil e a conseqüente fuga de capitais. Em 1998, com a crise russa, a situação se agravou e, em 1999, a moeda brasileira se desvalorizou. Isso não teve um reflexo imediato sobre as exportações brasileiras de frangos, pois a falta de definição do futuro da economia nacional frente à sustentação da política econômica em vigor tornou necessária a redefinição de algumas táticas e operações das firmas brasileiras (gráfico 11).

GRÁFICO 11 - EVOLUÇÃO DA EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO E DA TAXA DE CÂMBIO NOMINAL - JAN. 1998 - MAIO 2002



FONTES: IPEA, APINCO
 NOTA: Dados elaborados pelo IPARDES.

Já a partir de 2000, as expectativas face à economia nacional, readequadas e estruturadas as políticas econômicas à nova realidade internacional, eram otimistas e ajudaram o incremento das exportações brasileiras de frango orientada pela crescente demanda internacional. Entretanto, nota-se uma tendência de correlação entre o crescimento das exportações desse produto e a

desvalorização da taxa de câmbio (gráfico 11). Essa taxa não é por si só o orientador do incremento das exportações, porém é relevante para o incremento das vendas brasileiras no mercado externo pelo menor custo relativo.

Apesar de a desvalorização da moeda brasileira diante do dólar americano ter uma tendência crescente, e portanto favorecer os exportadores, há uma volatilidade muito grande. Há períodos de forte e contínua desvalorização seguido de um ganho de valor da moeda local. Essa volatilidade se explica pela importância da definição da taxa de câmbio para a política econômica brasileira e pela mudança de expectativas, ou realização do capital investido, dos investidores estrangeiros. Isso dificulta o planejamento estratégico para os exportadores brasileiros porque não há capacidade de definir qual é a tendência da moeda local, podendo afetar a rentabilidade das vendas externas pela ação direta do câmbio.

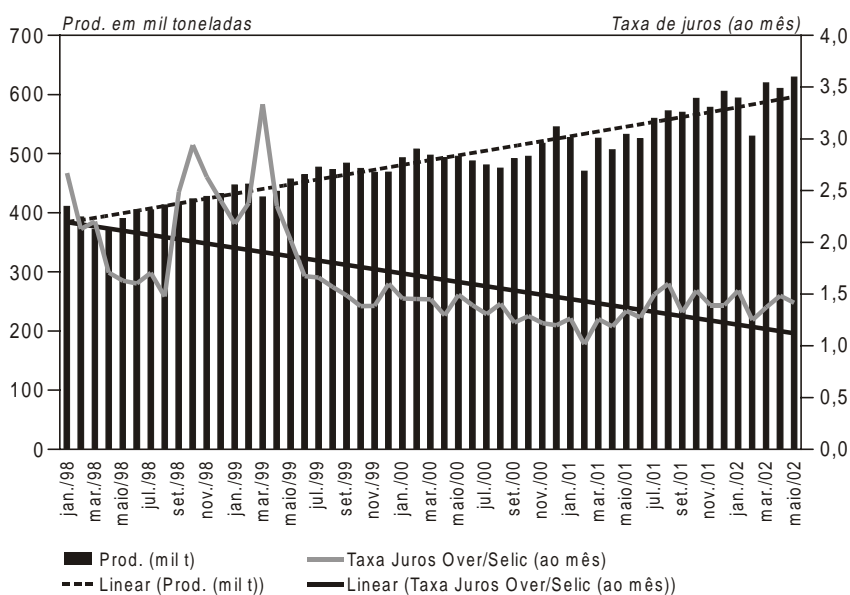
Em entrevista, alguns abatedores disseram que as exportações são importantes para essa indústria e que os investimentos previstos consideram o incremento das vendas para o mercado externo. Entretanto, é reconhecida a dificuldade de planejamento em função da volatilidade, que torna a rentabilidade no curto prazo dependente da condução da política econômica brasileira.

Outra condição macroeconômica é a taxa de juros. Pode-se argumentar que a taxa de juros afeta o mercado em dois aspectos: pela relação com o consumo interno e pela relação com o nível de investimentos. Ambas as questões estão relacionadas às expectativas da indústria no que se refere ao crescimento do mercado nacional.

O gráfico 12 mostra uma relação inversa entre a taxa de juros nominal e a produção mensal de frangos. A relação inversa indica que a melhora das expectativas quanto ao mercado local e, por consequência, a redução da taxa de juros aumentam a produção e venda de frangos. Essas expectativas estão relacionadas à renda e à dinâmica do mercado. O consumo de frango é influenciado indiretamente pela redução da taxa de juros à medida que aumenta a renda ou a possibilidade de maior consumo de bens perecíveis. Entretanto, pela volatilidade da mesma, a correlação entre as duas variáveis não é tão forte, já que a produção de frango está mais relacionada com as expectativas do mercado de frango do que com o mercado brasileiro e a eficiência da

condução da política econômica local. Assim, o coeficiente angular da linha de tendência da taxa de juros é maior do que para a produção, já que a primeira é mais volátil que a segunda. Evidencia-se também que a relação entre a taxa de juros e o mercado de frangos está associada à disponibilidade de crédito para os fabricantes a fim de incrementarem a produção. Em pesquisa de campo, os entrevistados sempre se mostraram preocupados com esta questão, salientando a intenção de depender cada vez menos de financiamentos de capital fixo tendo em vista os altos juros.

GRÁFICO 12 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO E DA TAXA DE JUROS OVER/SELIC NOMINAL AO MÊS - JAN. 1998 - MAIO 2002



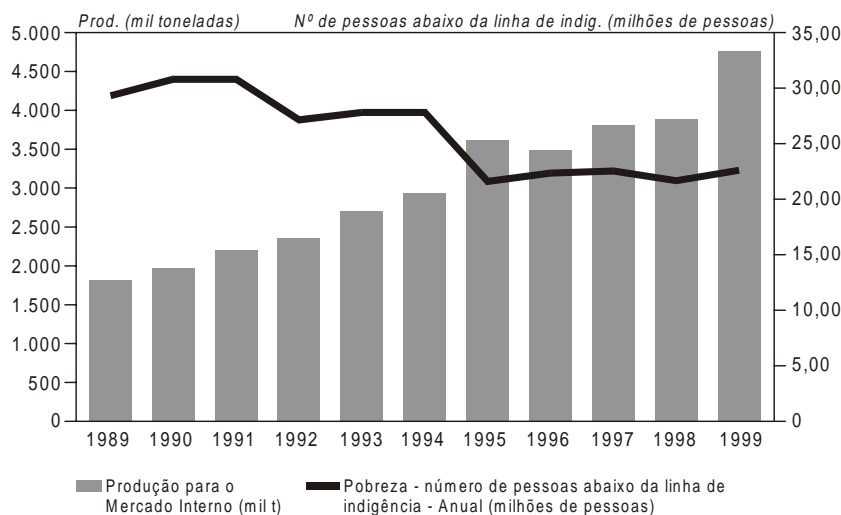
FONTES: IPEA; APINCO

NOTA: Dados elaborados pelo IPARDES.

Um outro importante subfator para a compreensão do ambiente institucional é a renda. Na década de 90 havia mais de 27 milhões de pessoas abaixo da linha de indigência no Brasil. Esse número representa quase 15% da população brasileira que não tinha acesso, por exemplo, ao consumo de carne de frango industrializada. O Plano Real teve o mérito de minimizar os efeitos inflacionários na camada mais pobre da população que não tinha como se proteger da desvalorização da moeda em períodos de alta inflação mensal (ou mesmo diária). À medida que a inflação se reduziu, o número de pessoas abaixo da linha de indigência diminuiu de 27,8 para 21,6 milhões de pessoas. Isso significa a inserção

de mais 6,2 milhões de pessoas no mercado (gráfico 13). Tal fato aumentou a demanda por frango e, por conseqüência, incentivou o crescimento da produção.

GRÁFICO 13 - EVOLUÇÃO ANUAL BRASILEIRA DO NÚMERO DE PESSOAS ABAIXO DA LINHA DE INDIGÊNCIA E DA PRODUÇÃO DE CARNE DE FRANGO - 1989-1999



FONTES: IPEA; APINCO
NOTA: Dados elaborados pelo IPARDES.

A existência de mais de 20 milhões de pessoas abaixo da linha de indigência e uma má distribuição de renda são desfavoráveis para os produtores de frango, pois é um dado limitador da demanda. Entretanto, isto é mais desfavorável para aqueles que não exportam do que para aqueles que têm a alternativa do mercado externo. Enquanto para os que não exportam a limitação da renda é definitiva para a ampliação do mercado, aqueles que exportam têm a alternativa da venda externa para ampliar a sua demanda.

Além disso, a carga tributária no Brasil é considerada uma das maiores entre os países em desenvolvimento, alcançando 32% do PIB nacional, ou seja, um terço do PIB nacional é retido pelos poderes públicos em forma de tributos. Verificando a evolução de 1995 a 2000, nota-se que houve um aumento tanto da carga tributária total, direcionado pelo incremento dos tributos federais, quanto dos tributos recolhidos, já que também houve um aumento da base de recolhimento, representado na tabela 6 pelo PIB real. O PIB real brasileiro cresceu em torno de 12% entre 1995 e 2000 e a carga tributária total aumentou de 28% para 32% do PIB, ou seja, pode-se afirmar que houve um incremento real de 27% da arrecadação total.

TABELA 6 - EVOLUÇÃO ANUAL DO PIB REAL BRASILEIRO E DO PERCENTUAL DA CARGA TRIBUTÁRIA ESTADUAL E FEDERAL SOBRE O PIB - 1995-2000

DATA	CARGA TRIBUTÁRIA ESTADUAL LÍQUIDA ANUAL (% PIB)	CARGA TRIBUTÁRIA FEDERAL ANUAL (% PIB)	CARGA TRIBUTÁRIA TOTAL ANUAL (% PIB)	PIB ANUAL (R\$ mil)
1995	6,43	13,01	28,44	1 044 987 227,4
1996	6,24	12,17	28,63	1 072 769 150,1
1997	5,80	13,57	28,58	1 107 863 601,0
1998	5,30	12,94	29,33	1 109 325 052,5
1999	5,71	14,92	31,64	1 118 332 444,8
2000	6,22	15,13	32,34	1 167 116 797,1

FONTE: IPEA. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em 18 jul.2002.

NOTA: PIB; base = 2001.

Na pesquisa de campo, os tributos federais mais criticados pelos atores da cadeia produtiva de frangos foram o PIS e o COFINS, os quais aumentaram, entre 1995 e 2000, de 2,65% para 3,65% sobre o faturamento. A crítica se justifica pela cobrança sucessiva nas várias etapas da cadeia, ou seja, cada faturamento gera uma cobrança de PIS e COFINS. Isto é argumentado pelas empresas não cooperativadas como uma desvantagem delas diante das cooperativadas, pois estas não recolhem os tributos na transação dos insumos, os quais são fabricados e entregues pelas próprias cooperativas (ou proprietários do negócio). Entretanto, isso não é uma vantagem oriunda da estrutura de cobrança do tributo, mas do arranjo organizacional do sistema cooperativado. Como cita RIOS, “as cooperativas contam com a vantagem competitiva de abranger toda a cadeia produtiva – do plantio da matéria-prima até o processamento industrial”.¹⁵

Com referência à legislação sanitária pertinente ao sistema agroindustrial avícola paranaense, esta não difere da postulada pelo Sistema Nacional de Sanidade Agropecuária, definido pelas legislações federais e por acordos internacionais firmados pelo Brasil. Em consonância a esta legislação, foi criado o Conselho Estadual de Sanidade Agropecuária (CONESA), Decreto n.º 3.433, de 07/08/1997, que possui caráter consultivo e tem a finalidade de apoiar o Sistema de Defesa Agropecuária do

¹⁵RIOS, Cristina. Cooperativas agropecuárias viram indústrias. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 mar.2002. p.C-20.

Estado, coordenando as ações que se destinam a preservar e melhorar o padrão de sanidade dos setores agrícolas e pecuários no Paraná. O sistema, por sua vez, é composto por entidades públicas e privadas ligadas ao setor agropecuário do Paraná. Por meio do CONESA, foi instituído o Fundo de Desenvolvimento da Agropecuária Paranaense (FUNDEPEC), com o objetivo de apoiar as ações de vigilância e de indenizar os produtores em caso de sacrifício dos animais.¹⁶

A avaliação sobre a legislação sanitária, considerando suas proposições e seus instrumentos de operacionalização, é favorável para os dois sistemas analisados.

O sistema de Avaliação de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) é amplamente disseminado na cadeia produtiva. Todas as empresas com sistema de inspeção sanitária federal adotam esse instrumento de qualidade, que é apontado como um instrumento muito favorável para a garantia da competitividade da cadeia por permitir a construção de uma imagem de segurança alimentar, principalmente para as empresas exportadoras, sendo este um pré-requisito para se ter acesso aos mercados externos. Para as empresas não exportadoras, a adoção desse mecanismo pode evitar possíveis problemas de qualidade dos produtos; entretanto não se configura em um grande diferencial na avaliação do consumo interno.

A legislação ambiental não se apresenta como grande restrição ao desenvolvimento da cadeia de frango de corte. Isto se dá pelo fato de que os principais resíduos gerados na etapa de produção dos frangos são sólidos e possuem *status* de subproduto (adubo de compostagem), tendo mercado que remunera adequadamente, gerando mais uma alternativa de renda da propriedade rural.

A inspeção é um fator de credibilidade para a indústria de frango, pois certifica que o produto, para o mercado interno e externo, atende aos requisitos

¹⁶Até o presente momento o Fundeppec foi direcionado mais para ações na cadeia de bovinos e suínos, que por sua vez apresentam maiores contribuições ao fundo. Segundo o *site* da FAEP, gestora do fundo, em 31/07/2002 o fundo contava com R\$ 8.511.720,00, sendo que a participação do setor de frango de corte foi de R\$ 634.324,88, ou seja, 7,4% do montante.

sanitários mínimos. A coordenação dos agentes econômicos em uma estrutura de governança, como a de frango, apóia o desenvolvimento dessas instituições de inspeção, pois é fundamental para se obter a certificação de qualidade do produto.

No Paraná, existem 30 empresas habilitadas com SIF para abate de frango, mas apenas 27 efetivamente estão exercendo tal função (quadro 1).

QUADRO 1 - ESTABELECIMENTOS CADASTRADOS NO SISTEMA DE INSPEÇÃO FEDERAL (SIF) PARA ABATE DE FRANGO - PARANÁ - JULHO 2002

N.º	N.º SIF	RAZÃO	CLASSES
1	148	União Agro Ara Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.	MA3
2	270	Frango D M Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.	MA3
3	424	Perdigão Agroindustrial S.A.	MB3, MS2, MA1, FC3
4	516	Cooperativa Agrícola Consolata - COPACOL	MA1
5	530	Dagranja Agroindustrial Ltda	MA1
6	549	Sta. Felicidade de Ind. de Alimentos Ltda	MA3
7	716	Sadia S.A.	MA1, MS2, MB3
8	1132	Avícola Core Etuba Ltda.	MA3
9	1215	Agrícola Jandelle Ltda.	MA3
10	1619	Comaves-Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.	MA3
11	1672	Chapecó Companhia Industrial De Alimentos	MA2
12	1880	Avícola Felipe LTDA	MA1
13	1985	Granja Rezende S.A.	MA1
14	2010	Averama Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.	MA3
15	2137	Abatedouro Coroaves Ltda.	MA3
16	2193	Frangos Pioneiros Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.	MA2
17	2227	Seara Alimentos S.A.	MA3
18	2518	Granja Rezende S.A.	MA1
19	2539	Diplomata Industrial e Comercial Ltda.	MA3
20	2677	Avebom Indústria de Alimentos Ltda.	MA3
21	2913	Jaguafrangos Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.	MA3
22	3170	Anhambi Agroindustrial Ltda.	MA2
23	3300	Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda. (COOPERVALE)	MA3
24	3925	Agro Industrial Parati Ltda.	MA1
25	4166	Goncalves & Tortola Ltda.	MA3
26	4232	Avenorte Avícola Cianorte Ltda.	MA3
27	4444	Cooperativa Agroindustrial Lar	MA4

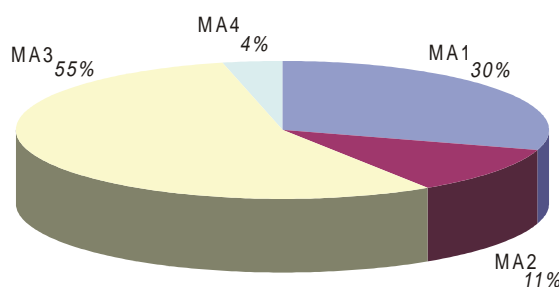
FONTE: DEPARTAMENTO DE INSPEÇÃO DE PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/sda/dipoa/index.htm> Acesso em: 19 jul.2002.

NOTAS: 1 Os estabelecimentos Big Frango Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. (SIF 883), Frigomax Frigorífico e Comércio de Carnes Ltda. (SIF 1771) e D'codorna Comércio e Abate de Frango Ltda. (SIF 2548) constam como habilitadas para abater frangos, porém não tendem a fazê-lo. A Big Frango é especializada em suínos e a Agrícola Jandelle Ltda., pertencente ao mesmo grupo, especializou-se em frango. A Frigomax se especializou em bovinos e a D'codorna se concentra na conserva de ovos de codorna.

2 MA significa que a empresa está habilitada a abater frango. MB corresponde ao abate de bovinos; enquanto MS de suínos e FC representa as fábricas de conserva. As classes MA1 a MA4 estão relacionadas ao porte da empresa. MA1 são estabelecimentos que podem abater mais de 3.000 frangos por hora; MA2 podem abater de 1.500 a 3.000 frangos por hora; MA3 estão habilitados para abater de 600 a 1.500 frangos por hora; e, por fim, MA4 pode abater até 600 frangos por hora.

O gráfico 14 indica que no Paraná, em 2002, 55% dos estabelecimentos cadastrados no SIF têm capacidade para abater até 1.500 frangos por hora. Já os estabelecimentos cadastrados no MA1, potencialmente podem abater mais de 3.000 frangos por hora e representam 30% do total do setor.

GRÁFICO 14 - ESTABELECIMENTOS HABILITADOS PELO SIF POR PORTE - PARANÁ - JULHO 2002



FONTE: DIPOA

NOTA: Dados elaborados pelo IPARDES.

A questão sanitária é fundamental para o sucesso da cadeia pois dela depende a aceitação do produto nos mercados consumidores. A preocupação é preventiva justamente porque a ocorrência de uma doença, proveniente das más condições sanitárias, leva à cadeia um rigoroso processo de erradicação da doença e de convencimento de que a área já está livre da doença. O controle sanitário é realizado pelo Departamento de Defesa Sanitária Animal (DDSA) no Paraná, que está vinculado ao Departamento de Fiscalização (DEFIS).

As informações estatísticas para o setor são adequadas em termos de quantidade e qualidade, o que facilita, para as entidades e empresas, a busca do aprimoramento do processo de coordenação na cadeia. Sob este ponto de vista, configura-se em um importante diferencial quando se compara com as demais cadeias de carne no Brasil. Entretanto, ainda pode ser aprimorado para atender com maior eficácia as demandas do setor.

Em conformidade com a realidade brasileira, no que concerne a questões relativas aos processos de inovação, este direcionador não é favorável para a cadeia do frango de corte. Isto ocorre, em grande parte, por ser um setor cuja

tecnologia está disseminada e não há grandes avanços promovidos pelos vetores internos da cadeia. De forma geral o processo inovativo ocorre fora da cadeia e é absorvido por meio da compra dos bens de produção ou de insumos.

Ao comparar a indústria da carne de frangos com as demais cadeias produtivas de carnes, verifica-se que aquela possui um maior grau de coordenação, o que facilita em grande parte sua competitividade, em que se destacam os seguintes subfatores:

- a) Ações coletivas: entendem-se como ações coletivas todos os atos desenvolvidos pelos atores ou seus representantes que deram origem a uma decisão de classe. Neste sentido, verifica-se que as condições em que ocorrem tais ações são favoráveis. Há uma relativa coesão na representatividade do setor, tanto no âmbito nacional quanto no estadual, que viabiliza as ações coletivas;
- b) Representatividade da cadeia: é organizada pelas áreas de atuação das empresas participantes da cadeia. Desta forma, a cadeia tem sua representação maior na figura da União Brasileira da Avicultura (UBA), foro em que são discutidas questões de produção e legislação sanitária, entre outras questões relevantes. Essa instituição agrega todas as associações de avicultura do país que atuam nos níveis regionais; no caso do Paraná, tem-se a Associação dos Abatedouros Avícolas do Paraná (AVIPAR). Para o segmento das exportadoras há a participação da Associação Brasileira dos Exportadores de Frango (ABEF), que subsidia os setores público e privado para as ações junto ao comércio internacional. De forma geral, para os dois sistemas, as ações das representatividades de classe são favoráveis para a ampliação da competitividade dos seus participantes;
- c) Fluxo de informações entre etapas: os processos de integração e a existência de contratos entre os diversos agentes participantes da cadeia permitem a disseminação de informações de forma mais

eficiente do que em arranjos com menor grau de verticalidade. Com isso é possível ter mais previsibilidade nos fluxos de produção e distribuição dos insumos e produtos ao longo da cadeia. Assim sendo, a cadeia do frango de corte, situada no Paraná, apresenta condições muito favoráveis para os dois sistemas;

- d) Relações de mercado: para obtenção da maioria dos insumos, a cadeia produtiva situada no Estado do Paraná está organizada por estruturas de governanças alternativas ao mercado, que são a integração vertical e contratos. Desta forma, as relações intra-cadeia apresentam uma maior coordenação nas diversas etapas, que é exercida pelo abate e processamento. Já no âmbito da distribuição, além da integração vertical e contratos, há também a existência do relacionamento típico do mercado *spot*, tanto para suprir a demanda interna quanto a externa. A forma com que a cadeia está estruturada permite que, para o sistema que exporta parte da produção, tenha uma situação muito favorável para competitividade. É importante observar que estas empresas estão melhor estruturadas na etapa de distribuição, pois as que atuam somente no mercado nacional (subsistema B) tem menor grau de controle da distribuição dos seus produtos, comparado ao subsistema A.

Dentre os direcionadores da competitividade referente ao ambiente institucional, o item mais desfavorável foi o comércio exterior. Isto é reflexo do alto peso do protecionismo, na dinâmica do comércio internacional de frango. As políticas de promoção às exportações reduzem em parte o protecionismo, porém ainda não são suficientes para eliminar as barreiras tarifárias e, principalmente, não tarifárias. As vontades políticas e os desejos de proteção da economia local, mesmo que à custa de maior ineficiência econômica, levam os países a restringirem o livre fluxo de mercadorias, serviços e capital. A relevância de tal direcionador para explicar a competitividade econômica da carne de frangos está relacionada ao impacto tanto para os produtos do subsistema A (habilitados a exportar) quanto para

o subsistema B (não habilitados a exportar). A dificuldade para exportar implica no aumento da oferta interna e conseqüente redução do preço, aumenta a disputa no mercado interno e dificulta a sobrevivência dos abatedores de menor escala produtiva. Portanto, o protecionismo é perverso para a dinâmica desse mercado, por se tratar de um produto perecível e de vendas por escala.

As condições macroeconômicas não afetam a competitividade das empresas pertencentes ao subsistema A, pois elas conseguem equilibrar os itens negativos, como a taxa de juros e a renda, com aspectos positivos, como a taxa de câmbio, que favorece a exportação. Entretanto, as empresas do subsistema B não têm a alternativa de exportar e, portanto, não têm capacidade de diversificar mercados (e riscos). A taxa de juros e a renda limitam a expansão da oferta e da demanda, respectivamente, tornando o subsistema B mais vulnerável a questões macroeconômicas.

O sistema de inovação é outro direcionador que diminui a competitividade da indústria de carne de frango paranaense. As empresas não contam com apoio institucional para desenvolver produtos e processos, tendo que financiar seus próprios investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Além disso, não há uma política eficaz de ciência e tecnologia que oriente as ações dessa indústria ou incentive a inovação tecnológica.

Os direcionadores referentes a informações estatísticas e à legislação sanitária e ambiental são favoráveis com relação à competitividade da atividade. Isso deve-se à relativa organização da cadeia, que permite a estruturação de informações privadas, e ainda à atividade exportadora das empresas, que torna importante a questão sanitária e ambiental para validar o produto internacionalmente. Outro direcionador relevante é a inspeção e fiscalização, que garante a aceitação do produto internacionalmente por meio dos rígidos procedimentos realizados. Há discussão sobre a rigidez e a eficiência desse sistema para a cadeia, porém considera-se como positiva a questão de o produto ser reconhecido internacionalmente como de boa qualidade.

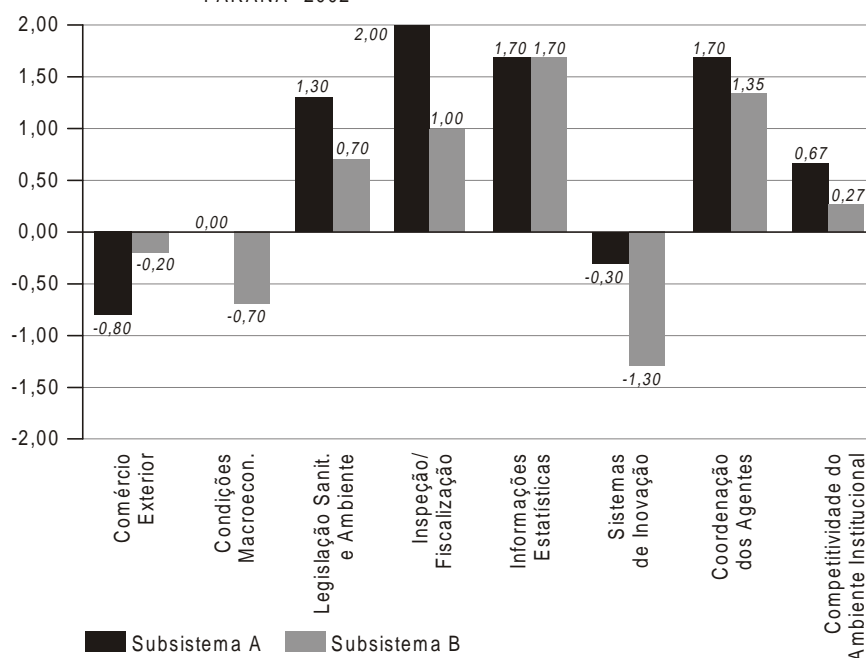
A existência de informações e a confiabilidade na cadeia e, portanto, no produto, devem-se muito à coordenação dos agentes. Há uma forte interdependência

estabelecida entre os agentes da cadeia, capacitando-os para a orientação conjunta das estratégias industriais. Além disso, há redução dos riscos em função da eventual volatilidade de preço e quantidade, pois os agentes se articulam de tal forma que conseguem estabelecer níveis de produção em conjunto.

Enfim, o ambiente institucional apresenta-se como fator favorável para a competitividade da indústria de carne de frango de corte, direcionado pela coordenação da cadeia e pelo projeto de internacionalização que permite a busca contínua de produtos com qualidade de produto e processo, bem como diversificação dos riscos dos negócios. A diferença entre o subsistema A e o subsistema B está justamente na particularidade de que o primeiro pode exportar e o segundo não, ou seja, o primeiro tem alternativa de mercado, diferentemente do segundo.

O gráfico 15 apresenta os direcionadores de competitividade do ambiente institucional da cadeia produtiva da carne de frango.

GRÁFICO 15 - DIRECIONADORES DE COMPETITIVIDADE DO AMBIENTE INSTITUCIONAL DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE DE FRANGO - PARANÁ - 2002



FONTE: IPARDES

NOTA: A escala dos direcionadores de competitividade varia de +2 (muito favorável) a -2 (muito desfavorável), com os valores intermediários correspondendo a favorável, neutro e desfavorável.

3 CONSUMO E DISTRIBUIÇÃO NA CADEIA DE FRANGO

No Brasil, a expansão da produção e consumo de proteínas animais nos últimos vinte anos é, em grande medida, uma consequência do desempenho da indústria de carne de frango. A sua expansão é explicada pela queda nos preços e incorporação de consumidores (acessibilidade) e pelos aspectos sanitários elevados quando comparados aos seus produtos substitutos. A preocupação com a relação entre a ingestão de gorduras e problemas coronários acentuou a preferência por carne branca. No cenário internacional, a crise no consumo da carne bovina, desencadeada pela ocorrência da doença da vaca louca, além de focos de febre aftosa no primeiro mundo, também tem levado à substituição por carne de frango.

Pode-se dizer que as empresas do setor de frango conseguiram se adaptar às exigências do mercado. Com o passar do tempo, elas evoluíram do oferecimento de um produto de consumo de massa (oferecido em grande quantidade a um baixo preço), em que a única opção era o frango inteiro, para produtos mais elaborados, como: frango em pedaços, embutidos, salsichas, mortadela e hambúrgueres congelados (que atualmente também são considerados *commodity*, disputados pelo preço). Além disso, elas oferecem ao consumidor uma gama variada de produtos prontos e semiprontos para o consumo.

O coeficiente de elasticidade-preço para carne de frango no Brasil foi estimado em -0,33, para o período 1990-1997. Para elasticidade-cruzada, existe estimativa de um coeficiente de -0,28, em relação à carne bovina e de -0,40 em relação à carne suína.

Os preços reais praticados para a carne de frango na Região Metropolitana de Curitiba (RMC) apresentaram forte tendência de baixa nos últimos dez anos. Após a implantação do Plano Real houve uma queda nos preços da alimentação no domicílio, relativamente à evolução do INPC. Entretanto, para a carne de frango essa queda foi ainda superior. Comparando-se os preços praticados em 1991 com os praticados em 2002, o preço de um quilo de frango já era um terço do preço da

costela bovina, 28% do preço do acém e 38% do preço da carne de porco. Os preços apresentam grandes diferenças para os diversos formatos do produto. Nota-se a grande possibilidade de agregar valor com cortes diferenciados, como o peito de frango sem osso e sem pele. Essas vantagens tendem a ser maiores para produtos mais elaborados.

Segundo dados da Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) de 1996, o consumo *per capita* de carne de frango na RMC era de cerca de 18,1 quilos, contra 17,5 quilos no conjunto das áreas da POF no país. O consumo *per capita* não se eleva acentuadamente com o aumento da renda. De fato, os coeficientes de elasticidade-renda para a carne de frango, calculada para a RMC, apresentaram valores relativamente baixos, e até mesmo próximos a zero para níveis de renda entre 10 e 20 salários mínimos. Por exemplo, para a faixa de rendimentos entre 5 e 10 salários mínimos, o valor do coeficiente da elasticidade-renda estimado era de 0,23. Esses dados indicam o baixo potencial de crescimento da demanda de carne de frango à medida que a renda *per capita* cresce. Percebe-se, portanto, que o potencial de crescimento da demanda interna depende mais do crescimento da população e da demanda por produtos elaborados e cortes especiais. O principal produto da cadeia ainda é o frango inteiro, congelado ou resfriado, mas, acompanhando a tendência internacional, as participações dos cortes de frango e frango industrializado vêm crescendo.

Alguns atores acreditam que o consumo por habitante/ano já atingiu o teto máximo (31,2 quilos); outros, apostam que o atual potencial será superior a 33,0 quilos *per capita*. De fato, dentre os maiores consumidores mundiais, poucos países atingiram um consumo *per capita* superior ao alcançado pelo Brasil. A maioria dos países europeus, por exemplo, apresentam consumo *per capita* inferior ao do Brasil.

Nas famílias de mais baixa renda o gasto com carne de frango chega a ocupar parcela significativa dos gastos totais com alimentação, alcançando níveis próximos a 8% (dados da POF de 1996). Esse percentual cai pela metade para as famílias de poder aquisitivo intermediário.

O comportamento do consumidor, de forma genérica, é influenciado por variáveis sócio-demográfico-culturais, variáveis psicológicas (estilo de vida, motivação) e por situação de compra. Em termos de variáveis psicológicas, pode-se observar que existe uma tendência na maioria dos países de consumir produtos com baixo teor de colesterol e sem excesso de gordura. Neste aspecto, a carne vermelha possui uma propaganda negativa, o que não ocorre com as carnes brancas, como no caso de produtos como frango e embutidos fabricados a partir destes. Com relação ao comportamento do consumidor de frango no Brasil e também no Paraná as variáveis ligadas à situação de compra têm tido uma crescente importância. Vale ressaltar que estes aspectos relacionam-se com a qualidade percebida pelo consumidor. O ambiente onde se dá a comercialização do produto, com destaque para fatores relacionados à higiene, é considerado por muitos consumidores como um indicador de qualidade do produto e influencia a reputação do ponto de venda. O tempo tem sido também fator determinante na busca da conveniência por parte dos consumidores. Nesse sentido, pontos de venda que ofereçam, além de produtos cárneos, produtos de consumo complementar (sal, carvão, bebidas, por exemplo) e mesmo outros produtos, acabam por serem preferidos.

Na pesquisa realizada no Paraná, o preço tem sido apontado como principal preocupação nas redes varejistas de pequeno porte, assim como em parte dos açougues entrevistados (ambos localizados na capital do estado). Segundo a percepção que os varejistas entrevistados têm do comportamento de seus clientes, a qualidade da carne de frango é vista como sinônimo de diferentes atributos. Isto pode ser explicado pelo fato de que a cadeia produtiva é percebida como um setor atualizado em termos tecnológicos, a ponto de ser um importante exportador para diversos países. Este fato, para o consumidor, garante bons padrões de qualidade de produto, uma vez que estes países são rígidos quanto a padrões exigidos.

Outros aspectos importantes, relacionados à qualidade do produto nestes pontos de venda, são frescor e condições de embalagem. Nas redes maiores, assim como em lojas especializadas, atributos associados à qualidade pelo cliente, na

percepção dos varejistas, são: procedência (região), marca, aparência/frescor e preço. A higiene do ponto de venda também é um item valorizado.

Os canais de distribuição podem ser entendidos como conjuntos de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornarem produtos ou serviços disponíveis para uso ou consumo e, longe de serem agentes passivos na satisfação da demanda, preocupando-se apenas em suprir produtos e serviços no lugar, quantidade, qualidade e preços esperados, atuam também como agentes estimuladores dessa demanda. O sistema de distribuição de frango e derivados consiste de unidades atacadistas e de unidades de comércio varejistas. Devido à perecibilidade do produto, as unidades atacadistas são controladas pelas firmas proprietárias das indústrias/abatedouros, via integração ou concessão de franquias. Sua estrutura consiste de filiais nos principais centros consumidores, com câmaras frias, frota de veículos para distribuição local e equipe de vendedores. Já as unidades de comércio varejista são independentes. Geralmente, o fluxo de produtos se verifica diretamente das indústrias para grandes estabelecimentos de varejo, ou, no caso de exportação, diretamente para os navios com contêineres fechados e inspecionados na própria planta industrial.

Procurou-se identificar os principais pontos de venda que formam o canal de distribuição de frango. Os dados da POF para a RMC permitem avaliar a distribuição das vendas para os anos de 1987 e 1996, segundo os seguintes locais de distribuição: armazém, estabelecimento especializado, feira, mercado, supermercado, vendedor ambulante e outros. O principal ponto de venda é o supermercado (varejista de auto-serviço), o qual tem ocupado uma fatia crescente do mercado. O aumento da parcela de mercado dos varejistas de auto-serviço tem se verificado em paralelo a uma redução da parcela que cabia aos canais tradicionais de distribuição, como os açougues (estabelecimentos especializados/tradicionais) e os armazéns (pequenos varejistas não pertencentes às redes de supermercados, que operam principalmente nas periferias dos grandes centros urbanos). Os dados indicam que não apenas os açougues, mas também os pontos tradicionais, como os armazéns, as feiras e os mercados públicos, foram duramente afetados.

Em termos de tecnologia, destaca-se a cadeia do frio e a utilização de tecnologia de informação pelos agentes. Na pesquisa de campo realizada no Estado do Paraná observou-se que a maioria dos agentes já possui uma estrutura satisfatória em termos de cadeia do frio. Desde os açougues, lojas especializadas e super e hipermercados de diferentes portes, existe um monitoramento das temperaturas de armazenagem e exposição do produto. Nas redes de médio e grande porte existe uma equipe de manutenção dos equipamentos de frio, que percorre as lojas resolvendo eventuais problemas. Entretanto, no caso do frango, ocorrem problemas no produto que chega aos estabelecimentos congelado, com um percentual de água muito grande, o popular “frango caixa d’água”. Em geral, este tipo de produto gera reclamação do cliente e leva os varejistas a excluírem estes fornecedores de sua base de suprimentos.

No segmento da distribuição, a tecnologia de informação é utilizada em pequena escala. Apesar disso, há algumas iniciativas para ampliar o uso da tecnologia de informação nas redes maiores: a utilização do código de barras, a informatização, a utilização de dados de vendas, em alguns casos, para identificar perfil de consumidores de diferentes lojas, assim como o reflexo deste na aquisição de produtos. Já nas redes menores e açougues, poucas lojas encontram-se informatizadas e o controle é feito de forma manual. Nos açougues, especialmente, a situação é ainda mais precária.

Existem iniciativas de utilização de EDI (Troca Eletrônica de Dados) via Intranet ou Internet (seja com fornecedor e com a própria central) apenas em redes maiores e ainda assim nem todas incluíram percíveis na iniciativa, dadas as dificuldades e complexidades de gerenciar estes produtos. Nas indústrias fornecedoras de frango (resfriados, congelados, em porções/pedaços ou inteiros e embutidos), verificou-se que as atividades de comércio eletrônico com varejistas praticamente inexistem.

A evolução do setor de embalagens mostra-se nítida nos últimos anos, principalmente nos aspectos relacionados às novas tecnologias de material, *design*,

utilização de códigos e etiquetas. Na pesquisa de campo, a maioria dos entrevistados avaliou as embalagens como atrativas ao consumidor final. Algumas grandes redes varejistas afirmam que, à medida que vai diminuindo o porte das indústrias fornecedoras, vê-se reduzida a qualidade da embalagem.

No caso do frango e seus embutidos, a maior parte dos produtos comercializados (tanto em varejo de auto-serviço quanto em açougues) vem do próprio Paraná ou em menor escala de Santa Catarina. A tradição e a experiência acumuladas nestes estados favorecem a competitividade do negócio. Somente uma das grandes redes trabalha com marca própria, apenas em congelados. Inexistem produtos importados de frango no mercado paranaense.

Em termos de estrutura de mercado, alguns fatores merecem destaque. No Paraná, a cadeia de frango apresenta uma iniciativa de parceria entre concorrentes da indústria, conhecida como Unifrango. Esta iniciativa, apesar de não estar efetivamente funcionando, tem chamado a atenção de grandes redes varejistas que gostariam de adquirir produtos de forma centralizada também pelo lado do vendedor. Existe a queixa, recorrente em alguns grandes varejistas, de que ficam com a sobra do produto exportado (algumas vezes até com carga devolvida) pelas grandes indústrias avícolas.

A concentração do mercado varejista tem sido o elemento da estrutura de mercado de maior repercussão entre as mais diversas cadeias agroindustriais. O setor de varejo em geral, incluindo a distribuição de frango, tem se tornado mais e mais concentrado, o que repercute nas relações de mercado entre produtores/frigoríficos/atacadistas e varejistas. A concentração do mercado tende a ser correlacionada, até certo ponto, aos ganhos, em termos de economia de escalas, desfrutados por empresas maiores. No caso dos varejistas com operação no Estado do Paraná, observa-se que as redes maiores, com estruturas de compras centralizadas, tendem a ter possibilidade de comprar em grandes volumes (recebidos em geral em um único local, o centro de distribuição) e conseguem com isso descontos importantes dos frigoríficos. Entretanto, em alguns momentos, em especial nas compras para grandes promoções (muito comuns na carne bovina *in*

natura), muitas vezes perdem este diferencial, por ter de negociar com vários fornecedores, até garantirem os volumes necessários.

Os açougues e lojas independentes, entretanto, ressentem-se do fato de o ganho de escala por parte das redes favorecer a prática de preços menores. Porém, observa-se que estes varejistas de menor porte não têm problemas decorrentes da falta de espaço físico em suas lojas, dispondo na maior parte das vezes de câmaras frigoríficas para estocagem. No entanto, avalia-se que o segmento composto por pequenas e médias empresas varejistas seja desfavoravelmente afetado pela existência de economias de escala, sendo contrário o efeito verificado para o grande varejo.

Em termos de economia de escopo, todos os pontos de venda procuram se aproveitar da utilização da cadeia do frio para vender não só frango, mas também outras carnes, queijos e frios. Isso acarreta uma diluição dos custos fixos na montagem dos equipamentos da cadeia do frio e também de utensílios para corte, embalagem e manipulação de modo geral.

Quanto à variedade de produtos oferecidos, é nítida a vantagem comparativa das médias e grandes redes varejistas, assim como das lojas de especialidades. A variedade se dá em cortes de frango, tipos de embalagens diferenciadas e promocionais (conhecidas como “oferta” ou “tamanho família”) ou em variedade mesmo de produtos concorrentes, como peixes e carnes exóticas.

Sob a ótica do cliente, um aspecto importante que altera a competitividade de redes médias e grandes de varejo *versus* açougues e pequeno varejo é o serviço de atendimento. Este é o ponto que dá vantagem ao pequeno e médio varejo, que desenvolve um atendimento diferenciado, uma vez que conhece seu cliente e obtém dele a confiança, pois está disponível para atender rapidamente seus pedidos e fornecer uma “assessoria” aos que não sabem como preparar determinadas carnes.

Um ponto relacionado ao diferencial “treinamento” é a gestão de recursos humanos, ligado à gestão interna das empresas. A grande questão quando se discutem recursos humanos neste setor tem origem no nível de profissionalização dos diferentes canais. No caso dos supermercados, as maiores redes dispõem de

funcionários com boa formação técnica e conhecimento sobre o negócio de carnes, na gestão de compras e na organização da área de desossa (quando existe), embalagem e vendas. Nas lojas especializadas a situação é semelhante. Existe a preocupação de treinar pessoas que distribuam folhetos e forneçam informações acerca dos produtos disponíveis na gôndola. Nos açougues a gestão é predominantemente familiar. Nas redes menores e lojas independentes, mesmo que parcialmente profissionalizadas, o treinamento ocorre no trabalho, e para facilitar, busca-se contratar pessoas que já possuam experiência na manipulação de carnes. O custo alto do treinamento é apontado pelas redes como uma dificuldade para maior profissionalização da mão-de-obra.

As ferramentas de gestão que mais diferenciam formatos de varejo são as ligadas ao marketing. No contexto atual da cadeia de frango no Paraná, observa-se que, exceto no caso de embutidos, pouco se investe em atividades de promoção. Segundo a maioria dos entrevistados, o frango inteiro e em partes são produtos cujos preços motivam os clientes a comprar. Porém, esse fator é relativizado pela qualidade do produto. Por terem seus produtos associados à qualidade, as marcas líderes e algumas regionais podem vendê-los por um preço maior. Nos produtos sem marca forte, as ações são mais direcionadas a descontos e, na maior parte das vezes, o nome do fornecedor não é divulgado, apesar de ter fornecido descontos ao varejista também. Isso ocorre porque os próprios frigoríficos não têm interesse, pelo fato de virem a ser pressionados pela concorrência a baixar seus preços nos produtos fornecidos a outras redes. Outro limitante a colocar a marca do fornecedor em cortes em promoção é o fato de nem sempre um fornecedor ter condições de suprir os volumes necessários. Em termos de meios de comunicação utilizados, predominam televisão e jornais, mas nem sempre a carne de frango aparece diretamente, dando destaque à bandeira do varejista, qualidade do serviço e chamadas mais genéricas de promoções e aniversário de loja.

Nos pequenos e médios varejistas, as atividades de promoção são bastante restritas, assim como nos açougues. A ação mais utilizada é a distribuição

de *folders*/panfletos e propaganda em jornais de bairro, lista telefônica e rádio, associadas a descontos/redução de preço. As empresas que não realizam este tipo de atividade, apesar de acreditarem nos resultados, não o fazem pela escassez de recursos para implementá-las.

Novas estratégias de gestão da cadeia de suprimentos, como Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR) foram verificadas em uma rede de grande porte e em uma média regional.

A fiscalização dos pontos de venda é pouco eficiente também no Paraná. As lojas especializadas, redes médias e grandes afirmam que são muito visadas e que os fiscais se apegam muito na lei e pouco conhecem da prática de manipulação do produto em si. A maioria dispõe de veterinários e tecnólogos de alimentos nas diferentes etapas, desde o recebimento na Central de Distribuição (CD) até nos pontos de venda. Apenas em um açougue encontrou-se um veterinário pago pelo estabelecimento que monitora as condições sanitárias. Verificou-se que nestes pontos de venda a higiene e o cuidado na manipulação de produtos são deficientes, mas ainda assim são melhores que nos equipamentos do mesmo nível no Nordeste do Brasil,¹⁷ mesmo com a visita constante (segundo os entrevistados) de agentes fiscalizadores.

Nas grandes redes e atacadistas existe a queixa de que os tributos são excessivos e são repassados para os clientes. As redes médias seguem a mesma linha e afirmam que quem trabalha na legalidade acaba tendo que praticar um preço mais alto do que açougues e independentes que, por razões diversas, não pagam alguns tributos. A queixa maior refere-se ao fato de que o cliente final nem sempre tem consciência disso e acaba preferindo o preço inferior.

As grandes e médias redes não têm queixas das possibilidades de financiamento vigentes. Já as empresas menores, em especial os açougues, acham que não existe possibilidade de financiamento para aquisição de máquinas e

¹⁷ESTUDO sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil. Brasília: IEL: SEBRAE: CNA, 2000.

equipamentos (cadeia do frio inclusive). As poucas que existem são burocráticas e inviabilizam qualquer iniciativa.

Poucas iniciativas de parceria têm sido desenvolvidas no Paraná. A presença de promotores no ponto de venda é estabelecida pelos contratos acordados entre as redes de varejo e as indústrias. Atualmente a presença destes nas gôndolas tem sido favorável para os grandes varejistas e lojas especializadas, em especial pela importância e visibilidade que alcança. No momento, até por não ser observado nos estabelecimentos de menor porte (redes pequenas e açougues), esse fator é avaliado como um item neutro à competitividade.

A grande preocupação para as empresas que atuam na distribuição a varejo no Paraná é adquirir frango no padrão de qualidade exigido pelo consumidor final. Foi relatado em entrevistas que já ocorreram casos de falta de padrão de carcaça e do produto inteiro vir com três pés e blocos de gelo no seu interior. Outro problema seria de distribuição/logística. Algumas vezes, o varejo afirma receber quantidade diferente da solicitada, sem justificativa. Estes fatos denotam, segundo varejistas de grande porte, falta de maturidade na condução do negócio. Existe também o problema do frango caixa d'água e do frango temperado, em que pode acrescentar tempero até o frango estourar, o que passa pela vigilância, pois é permitido. Existem ainda queixas quanto à qualidade das embalagens, em especial nos produtos a granel.

Segundo os entrevistados, esta deficiência no serviço prestado, assim como o produto entregue fora do padrão, independe do porte ou da região de origem. O varejo pouco se manifesta a respeito de contratos, e quando questionado sobre preferências de regiões de compra, afirma que apesar de preferir comprar do Paraná precisa prezar por qualidade e preço.

Nas redes de médio e pequeno porte, com atuação regional, observa-se que os aspectos relacionados à coordenação vertical são semelhantes ao descrito acima. A centralização da negociação das compras (e algumas vezes do recebimento também) é

uma tendência já verificada não só em carnes, mas também em outros setores de perecíveis para redes de menor porte, assim como já foi feito pelas grandes redes.

A seguir serão brevemente comentados os direcionadores de competitividade da distribuição e consumo de carne de frango no Estado do Paraná, que respondem, em última instância, pelo posicionamento competitivo do sistema sob análise e por sua sustentabilidade. O procedimento empregado consiste inicialmente na identificação dos principais direcionadores de competitividade e na sua divisão em subfatores constituintes. Estes, por sua vez, têm seu grau de controlabilidade definido e são avaliados em escala qualitativa que varia de “muito favorável”, quando há significativa contribuição positiva do subfator, a “muito desfavorável”, no caso da existência de entraves ou mesmo impedimentos, a curto e médio prazos, ao alcance ou sustentação da competitividade. Como valores intermediários, foram estabelecidas as categorias “favorável”, “neutro” e “desfavorável”.

Foram definidos dois subsistemas para facilitar a análise. Um, denominado subsistema A, é composto por grandes redes de varejo de auto-serviço (com atuação em outros estados, além do Paraná), lojas especializadas e redes de médio porte profissionalizadas, com atuação regional (apenas no Paraná), mas que já possuem características próximas às das grandes redes (compra e recebimento centralizado, agressividade em fatores de marketing, dentre outros). O segundo sistema, denominado aqui como subsistema B, é composto por redes de médio e pequeno porte com atuação em cidades do interior ou da Região Metropolitana de Curitiba, assim como açougues e atacadistas que os abastecem.

A partir da pesquisa de campo realizada e das discussões baseadas na percepção de outros elos da cadeia produtiva, observa-se que na distribuição de frango, os direcionadores com maiores impactos na competitividade da cadeia são a gestão interna e o consumo, seguidos por ambiente institucional e estrutura de mercado. Com menor importância, encontram-se os direcionadores relações de mercado, insumos e tecnologia.

O direcionador de consumo, ao lado da gestão do subsistema A, é o principal determinante da competitividade dessa cadeia produtiva. Isso se deve, em grande medida, aos baixos preços alcançados pela carne de frango. Além disso, a imagem positiva do produto e a disponibilidade de informação para o consumidor encontram-se muito favoráveis. Deve-se destacar que, apesar do elevado consumo *per capita* de carne de frango no país, ainda existe espaço para o crescimento da demanda interna por cortes mais nobres e por produtos mais elaborados, tornando ainda favorável o potencial de consumo para esse segmento. Quanto à conveniência na aquisição, preparo e diferenciação do produto, o subsistema A apresenta-se mais favorável do que o subsistema B. Dentre os subfatores do direcionador de consumo, esse é o único que estabelece alguma diferença entre os dois subsistemas.

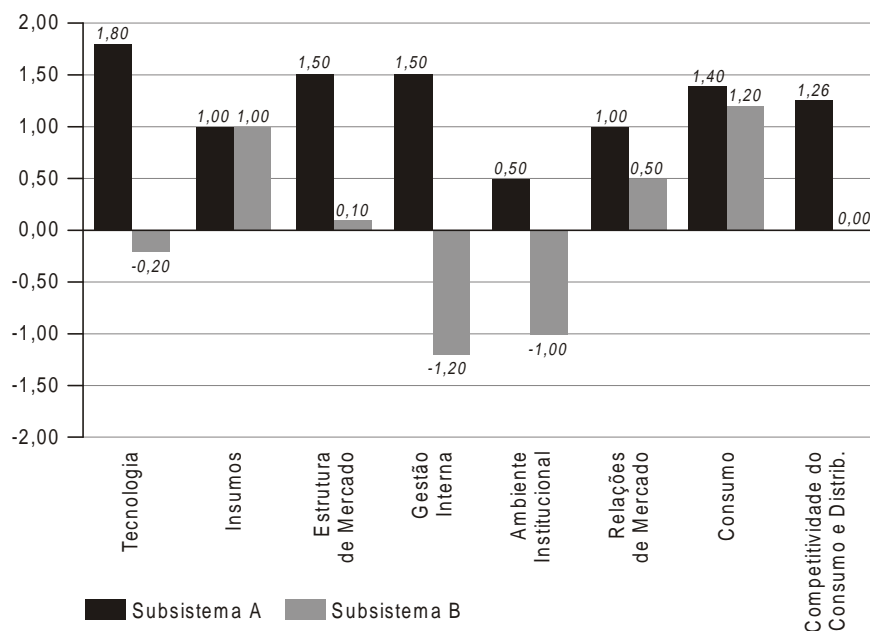
Em termos de direcionadores que mais afetam a competitividade de formas adversas, no subsistema A encontram-se o ambiente institucional, as relações de mercado e os insumos. Dentro do direcionador ambiente institucional, a ação da vigilância sanitária é vista como desfavorável para este subsistema, pois busca-se o rigor na aplicação da lei escrita, desconsiderando muitas vezes aspectos práticos da manipulação diária do produto. Isto ocorre, segundo varejistas entrevistados, porque as grandes redes são a “vitrine” da suposta ação da vigilância, até por serem responsáveis por parcela importante da comercialização de alimentos no Paraná. Assim sendo, avalia-se que enquanto a vigilância orienta e pune as grandes redes, deixa de fora estabelecimentos que muitas vezes trabalham na informalidade e praticam atos que podem prejudicar a saúde pública. No item relações de mercado, o destaque é para a coordenação vertical, que apesar de favorável para o subsistema A, poderia ser melhorado se houvesse iniciativas de parceria e contratos menos desfavoráveis para a indústria. Observa-se que existe um comportamento conflituoso, pois de um lado a indústria busca valorizar marcas fortes ou desenvolvê-las, e por outro o varejo (em especial grandes redes) busca aumentar o escopo do fornecimento transferindo o ônus da comercialização para a indústria (entrega programada, colaboração financeira em promoções, ponta de gôndola, etc.). O

direcionador insumo é representado principalmente pelas questões relacionadas a possíveis melhorias nas embalagens de transporte (em especial no caso do granel e dos porcionados) e na padronização dos produtos, que algumas vezes são encontrados com excesso de água ou com miúdos em excesso, o que prejudica a imagem das indústrias e do próprio varejo frente ao consumidor final.

No subsistema B, destaca-se como menos favoráveis à competitividade da distribuição de frango os direcionadores gestão interna, ambiente institucional e tecnologia. Na gestão interna, o item recursos humanos (envolve treinamento, dentre outros) é avaliado como muito desfavorável e acaba comprometendo aquela que seria a grande vantagem concorrencial do varejista de pequeno porte em relação às grandes redes, que é justamente o atendimento e a possibilidade de oferecer produtos customizados ao cliente de vizinhança. A ausência de sistemas de controle gerenciais é algo que prejudica também o pequeno varejista, pela dificuldade que gera em avaliar inclusive seus custos e seu retorno sobre investimentos. Destacam-se também como subfatores desfavoráveis ao subsistema B as ferramentas de marketing (que lhe permitiriam atender necessidades e expectativas dos seus clientes de maneira mais eficiente) e as políticas de compras e aquisição de produtos (em que a disputa com as grandes redes acaba influenciando na escolha e preferência dos fornecedores). No ambiente institucional, destacam-se como mais desfavoráveis a ação da vigilância sanitária (que nem sempre consegue avaliar as deficiências operacionais destes pontos de venda) e as condições de financiamento (quando existem, são consideradas muito burocráticas). No direcionador tecnologia, chama atenção a quase inexistente utilização de tecnologia de informação nas empresas do subsistema B, que acaba sendo avaliada como desfavorável. Vale destacar que este subfator está correlacionado ao direcionador já analisado acima, como deficiências na gestão interna, e ao subfator ausência de condições de financiamento, que dificulta investimentos tanto na cadeia do frio quanto em itens de tecnologia de informação.

O gráfico 16 apresenta os direcionadores de competitividade do consumo e distribuição da cadeia produtiva da carne de frango no Paraná.

GRÁFICO 16 - DIRECIONADORES DE COMPETITIVIDADE DO CONSUMO E DISTRIBUIÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE DE FRANGO - PARANÁ - 2002



FONTE: IPARDES

NOTA: A escala dos direcionadores de competitividade varia de +2 (muito favorável) a -2 (muito desfavorável), com os valores intermediários correspondendo a favorável, neutro e desfavorável.

4 ABATE E PROCESSAMENTO NA CADEIA DE FRANGO

A conformação técnico-produtiva da cadeia é a mesma para todos os seus participantes. Independe, portanto, das estruturas de governanças assumidas pelos diversos agentes presentes na cadeia. Em outras palavras, a forma como se distribuem os ativos não interfere na condição técnica de organizar o sistema.

A etapa que organiza a cadeia, principalmente a montante, é a do abate e processamento. A jusante, não há uma homogeneidade quanto à estruturação; no caso das empresas líderes, é verificada uma forte presença na organização da distribuição. Já para as demais empresas do setor, passa a ocorrer um menor grau de coordenação em função do tamanho da empresa.

Analisando os aspectos tecnológicos, observa-se que a cadeia e, principalmente, a etapa de abate e processamento, segue o mesmo padrão da maioria das cadeias agroindustriais em que a tecnologia de processo está disponível e relativamente consolidada.

Os recursos tecnológicos presentes na esfera do abate e processamento estão condicionados ao fornecimento dos bens de produção e, em grande parte, aos insumos, principalmente do que trata da genética contida nas variedades utilizadas ao longo do fluxo produtivo. Em suma, para este segmento a tecnologia é comprada e não desenvolvida.

Os recursos tecnológicos para o tratamento dos efluentes, exigidos na legislação ambiental, estão disponíveis para todos os atores da cadeia. O que diferencia é o tamanho do sistema que está atrelado à necessidade de tratamento dos resíduos gerados na produção. Desta forma, configura-se como um fator favorável para ambos os subsistemas aqui analisados.

Com referência ao desenvolvimento de produtos para o mercado interno, em geral são as empresas líderes que apresentam ações inovadoras incrementais, embora para a maioria dos casos o processo ocorra por meio de imitação de produtos presentes em mercados mais desenvolvidos, como é o caso do mercado

européu. As seguidoras modernizam seu leque de produtos por meio do processo de imitação. No caso deste ramo da indústria alimentícia, não há grandes barreiras tecnológicas para a imitação, e há uma crescente oferta de novas máquinas que possibilitam o desenvolvimento de novos produtos.

A etapa de criação do frango de corte compõe um elo importante do *core business* da agroindústria da carne de frango paranaense em função da especificidade dos ativos utilizados no sistema produtivo. Os frangos utilizados exigem uma rigorosa conformação nas condições sanitárias de criação, engorda e abate para viabilizar a exploração econômica. Para tanto, é necessário que nas etapas de criação e engorda os aviários estejam isolados de outros animais, principalmente de outras aves, de aglomerados humanos e tráfego de veículos.

Essas exigências se fazem necessárias porque qualquer virose ou contaminação por bactérias pode ocasionar, na pior das hipóteses, elevado nível de mortalidade, ou então provocar a redução da conversão alimentar, que, por si só, já inviabilizaria o lote de produção. Dessa forma, a especificidade do ativo (frango de corte) proporciona elevado nível de risco para os agentes envolvidos. Para o produtor rural, o risco está associado à possibilidade da não obtenção do resultado financeiro desejado, podendo até assumir prejuízo na atividade. Para a empresa frigorífica, o risco está associado aos problemas de eficiência, ou até à interrupção no fluxo de abate e processamento, ou perda da qualidade da matéria-prima.

Os aspectos relacionados a embalagens são considerados de forma distinta pelas firmas. As empresas que possuem como estratégia a diferenciação dos produtos e fidelização do consumidor investem no desenvolvimento de embalagens para estes fins. Já as que atuam em mercados em que o preço é o principal aspecto a ser considerado pelos consumidores, a estratégia busca a minimização dos custos de produção. Desta forma, as embalagens não são consideradas como um item relevante a ser continuamente desenvolvido.

Nas regiões onde estão situadas, as empresas do setor apresentam condições favoráveis para a obtenção de mão-de-obra, na qualidade e quantidade

necessárias. O nível de absenteísmo e rotatividade é considerado normal pelos gestores, compondo, portanto, um fator favorável para os dois subsistemas considerados na análise.

O ambiente competitivo de abate e processamento é caracterizado pela existência de economias de escala, pela presença de vantagens locacionais, oriundas de quesitos técnicos para obtenção da matéria-prima (frangos), e pela tendência de concentração de mercado, como uma forma de ampliar as economias de escala. A eficiência em tais vetores concorrenciais posicionam as empresas frente às alternativas de mercado. As mais eficientes são capacitadas a exportar e as menos eficientes têm a extensão de mercado limitada. Além disso, a estratégia de busca por economias de escopo é crescente e torna-se uma forma de diversificar a venda com produtos de maior valor agregado. Tendo tais estratégias, as empresas do Paraná se posicionam relativamente bem diante da concorrência de empresas de outros estados.

Os abatedores buscam uma escala mínima de eficiência para que consigam rentabilidade no negócio. Em entrevista, alguns responsáveis por abatedores paranaenses comentaram que a rentabilidade nesse negócio é muito pequena, tornando a redução de custos, pelos ganhos propiciados pela economia de escala, muito importante. No Paraná, a escala mínima está em torno de 600 a 1.500 frangos abatidos por hora, haja vista o grande número de estabelecimentos nesta faixa.

Uma das alternativas para obtenção da economia de escala é a concentração de mercado. Entretanto, pelas entrevistas realizadas, a prática mais comum para aumentar escala e reduzir custos é o investimento na planta atual. Isto tem direcionado os investimentos atuais nessa indústria, e as fusões ou aquisições não têm sido uma estratégia muito difundida.

As cooperativas, em entrevista, mostram um direcionamento estratégico forte para a busca de economias de escalas, pretendendo duplicar a produção em curto espaço de tempo (1 ano). Há dois direcionamentos para os investimentos: aumentar a escala e diversificar a linha de produtos. A primeira é fundamental, pois

está relacionada à linha de cortes e frangos inteiros (resfriados ou congelados), que é o principal produto de tais empresas. O segundo direcionamento é puramente estratégico, pela tendência de crescimento de mercado na linha de industrializados vislumbrado pelas mesmas.

As pequenas empresas que fizeram parte da pesquisa têm maior dificuldade em expandir sua capacidade de produção, pois não contam com linhas de crédito especiais, como as cooperativas, e não têm acesso fácil ao crédito, como as líderes.

Entretanto, por ser um vetor concorrencial determinante da competitividade das firmas nessa atividade, salienta-se que a economia de escala é muito favorável para empresas habilitadas para exportar (subsistema A) e apenas favorável para as empresas não exportadoras (subsistema B). É favorável porque se elas estão participando desse mercado é porque tem uma escala mínima de eficiência, porém é mais favorável para as habilitadas a exportar em função da capacidade dessas empresas de conseguirem ampliar as suas capacidades produtivas e, portanto, as suas economias de escala.

A produção brasileira está distribuída entre grandes e pequenos abatedores brasileiros. Utilizando-se o Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) aplicado aos produtores da ABEF, pode-se observar que a concentração está em torno de 350.¹⁸ Nota-se que a liderança é tecnológica, ou seja, as empresas mais capazes em desenvolver produtos e mercados são as líderes do segmento de frangos de corte. Tais empresas são Sadia e Perdigão.

O destino das cabeças abatidas leva as empresas a participarem de diferentes estruturas de mercado. Caso concorram no mercado de frango inteiro, pode-se classificar como um oligopólio competitivo, já que as empresas concorrem por preço e a tecnologia não é uma barreira à entrada significativa. A principal barreira para manter essa estrutura oligopolizada é a escala, que não permite que

¹⁸ $IHH = \sum (\%)^2$. Os fabricantes da ABEF representam 58,4% da produção brasileira em termos de cabeças abatidas em 2000.

muitas empresas participem desse mercado, pois, caso contrário, haveria problemas de eficiência quanto à escala mínima de produção.

Caso os frangos abatidos sejam direcionados para a produção de cortes, a estrutura de mercado vigente também é um oligopólio competitivo, porém com capacidade de diferenciação pelo tipo de corte realizado e pela forma como se vende a mercadoria. Ou seja, pode-se associar mais o produto à marca e assim conseguir diferenciar o produto. Dessa forma, ainda permanece um oligopólio competitivo, mas com maior poder de mercado por parte das empresas concorrentes.

Entretanto, se o frango abatido for direcionado para a industrialização, as empresas já passam a concorrer em uma estrutura de oligopólio diferenciado, tendo em vista a capacidade das firmas de diferenciar seus produtos e desenvolver novos mercados, associando produto à marca. É o tipo de mercado que mais se dedica à pesquisa e desenvolvimento, tendo em vista a relevância da diferenciação do produto.

Por fim, se o frango for direcionado para o mercado internacional, as empresas concorrem em um mercado competitivo, pois negociam-se basicamente frangos inteiros e cortes, sem associar muito o produto à marca, e compete-se com empresas de grande porte. Entretanto, são muitas as empresas que concorrem neste tipo de mercado, fazendo com que elas não tenham capacidade de influenciar o mercado.

O quadro 2 apresenta a participação na produção, por milhões de cabeças abatidas, das empresas filiadas à ABEF. A Sadia e a Perdigão foram as maiores abatedoras de frango em 2000, representando praticamente 20% da produção brasileira.

No Paraná, a Sadia concentra, em suas três unidades, 40% do abate de frango realizado no Estado com inspeção SIF ou SIP. O IHH para o abate de frango no Paraná é 1800¹⁹ (medianamente concentrado), enquanto para todas as empresas, independentemente do local de abate, está em torno de 3,5%. Isso

¹⁹A partir dos dados de abate de 2001 para o Paraná.

mostra uma concentração bem mais forte do que a existente para o restante do país e ocorre pela existência de fabricantes importantes em outros estados, principalmente Santa Catarina, e pela presença marginal da unidade de negócios de grupos, como uma das líderes nacionais (Perdigão).

QUADRO 2 - PRODUÇÃO DE CARNE DE FRANGO PELAS EMPRESAS
FILIADAS À ABEF - 2000

EMPRESA	MILHÕES DE CABEÇAS ABATIDAS	PARTICIPAÇÃO NA PRODUÇÃO (%)
Sadia	382,2	11,8
Perdigão	291,0	9,0
Frangosul	196,6	6,1
Seara	178,0	5,5
Avipal	136,6	4,2
Pena Branca	109,4	3,4
Da Granja	94,2	2,9
Chapecó	86,6	2,7
Aurora	74,2	2,3
Sertanejo	48,8	1,5
Copacol	40,8	1,2
Rezende	38,1	1,2
Pif Paf	35,2	1,1
Minuano	35,1	1,1
Cotrel	31,0	1,0
Cotrefal	27,2	0,7
Big Frango	20,3	0,7
Nicolini	21,7	0,7
Osato	18,1	0,6
Batávia	19,6	0,5
Agrovêneto	14,8	0,5
Total da ABEF	1.899,5	58,4
TOTAL DO BRASIL	3.244,2	100,0

FONTES: ABEF, DERAL

Avaliando-se os níveis de concentração, nota-se que as duas empresas que mais abatem frango no Paraná concentram 47% da atividade (CR2 = 47%), enquanto as oito maiores empresas concentram 75% do abate (CR8 = 75%), de um universo de 27 empresas. Dentre os oito maiores abatedores, todos têm inspeção SIF e constam três cooperativas, além das líderes nacionais Sadia e Perdigão.

Uma forma de diversificar é industrializar ou processar a carne de frango. Neste caso há um esforço de agregar mais valor ao produto sem eliminar o mercado de frangos inteiros. As entrevistas mostraram que as empresas têm muito claro que

a tendência de mercado é a fabricação de produtos industrializados e processados, como as líderes já o fazem. Entretanto, isto ainda é uma tendência e são poucas as que avançaram nesse processo de diversificação. A busca por economias de escopo é um dos direcionadores dos investimentos atuais, sendo previstos, pelas empresas pesquisadas, a redução da parcela direcionada à produção de frango inteiro e o aumento dos produtos industrializados e processados. Assim, as empresas habilitadas a exportar (subsistema A), que estão em processo mais avançado de ampliação das suas capacidades de produção, estão em uma situação mais favorável que as empresas não habilitadas à exportação (subsistema B) para conseguir economias de escopo.

A gestão interna das empresas está relacionada à extensão de mercado e à forma de composição da estrutura acionária. Primeiramente será tratada a questão da eficiência organizacional, que classificou as formas de gestão de acordo com elementos indicados (extensão de mercado e estrutura acionária), identificando as características gerais da administração de cada classificação.

Pode-se classificar três estruturas de governanças das empresas abatedoras e processadoras de frango paranaense: gestão com estrutura hierárquica consolidada, presente nas líderes; gestão participativa, existente nas cooperativas; e gestão familiar, presente nas pequenas e médias empresas. As líderes têm uma estrutura hierárquica departamental, em que se distribuiu a decisão ao longo das responsabilidades estabelecidas normativamente. Nessa situação há uma demanda maior por informação, pois cada departamento precisa ter um conhecimento sistêmico para se inserir na decisão e no direcionamento da empresa. Isto gera maior demanda de dados que, por consequência, torna necessário o desenvolvimento de sistemas gerenciais para apoio à tomada de decisão. Encontram-se, portanto, informações mais estruturadas para a decisão e um controle maior dos fluxos (financeiros e produtivos) da empresa.

Tal situação também é vista nas cooperativas que, além de terem forte demanda de informações internas para gerência do negócio, têm uma demanda por

informações da situação da empresa por seus cooperados. Esta demanda gera a necessidade de criar uma gestão mais participativa, mostrando ao cooperado o posicionamento da firma e suas alternativas estratégicas. Isto não implica em maior burocracia, mas em uma gestão mais compartilhada e consciente das decisões a serem tomadas. Há um bom desenvolvimento de sistemas de gestão para viabilizar a geração de informações dedicadas à tomada de decisão. É válido salientar que há a mudança do grupo gestor, normalmente a cada três anos. Esse grupo é eleito pelos cooperados para dirigir a empresa por um período estipulado. Questionadas quanto à possível mudança de foco estratégico em cada três anos, os entrevistados de cooperativas argumentaram que isso não acontece, pois normalmente o grupo dirigente permanece por um período maior, criando uma identidade para sua administração.

Por fim, as empresas de gestão familiar são aquelas com escala relativamente pequena, que exportam ou não, e cujo crescimento foi orientado pela visão da família sobre o negócio. Este tipo de administração tem maior rigidez na tomada de decisão, pois concentra-se na figura do representante da família. Como a decisão é centralizada, as informações são elaboradas para atender à demanda daquele gestor, não havendo muito critério e demanda para se estabelecer um sistema de gestão mais sofisticado. O sucesso ou o fracasso depende da orientação desse gestor. Notou-se, entretanto, que esses gestores têm um importante conhecimento do mercado do qual participam, ajudando a criar uma base de valor para a tomada de decisão. Esta característica não inibe a afirmação da falta de uma técnica gerencial mais sofisticada ou científica.

Pela capacidade técnica de gerenciamento, as empresas habilitadas à exportação, principalmente líderes (gestão em estrutura hierarquizada) e cooperativas (gestão participativa), posicionam-se de forma muito favorável para estabelecer a sua capacidade competitiva neste mercado. Já as empresas com gestão familiar têm um posicionamento favorável, pois apesar da eficiência alcançada a partir da liderança e capacidade do seu corpo diretivo, está limitada à decisão de poucos e sem um sistema gerencial adequado.

Tendo em vista tais formas de gestão, os detalhamentos sobre a forma de gerir o negócio foi dividido em dois grupos: empresas pertencentes ao subsistema A (líderes e cooperativas) e empresas pertencentes ao subsistema B (demais empresas – pequenas e médias).

Em entrevista verificou-se que o trabalho no processo produtivo é repetitivo, levando a atividade a uma alta rotatividade do quadro de funcionários. Entretanto, as principais empresas estão localizadas em regiões cuja economia tem uma alta dependência da avicultura. Assim, não são muitas as alternativas para o trabalhador que não queira permanecer na atividade.

Todas as empresas, independentemente do porte, argumentaram que têm programas de ergonomia e ginástica laboral. Isto, na verdade, é um requisito trabalhista para funções repetitivas, como é o caso na produção de abate e processamento de frangos. Ainda, também para todas as empresas, há programas de qualificação profissional, realizada principalmente nas instituições públicas e privadas próximas à região (como SENAI, universidades e faculdades).

Dessa forma, todas as estruturas de governança e, portanto, subsistemas (A e B) se posicionam favoravelmente à qualificação e conforto da mão-de-obra, porém ainda há o que desenvolver, como um maior trabalho motivacional para diminuir a rotatividade na atividade produtiva e a maior capacitação gerencial do corpo diretivo.

O sistema gerencial de custo segue a regra estabelecida na questão sobre eficiência organizacional, ou seja, as líderes e as cooperativas têm um sistema de gestão atual e gerencial que fornece as informações necessárias para a tomada de decisão. O sistema mais utilizado nestas categorias de empresas é o SAP. O sistema de custos para gerir a atividade é o ABC, e a área produtiva se orienta pelo custo-padrão, cuja finalidade é instituir metas para a produção. As líderes e cooperativas salientam a necessidade de ganhos mínimos no processo para viabilizar a rentabilidade do negócio. Isso ressalta a importância dada pelos gestores sobre a eficiência do controle de custos.

As empresas não habilitadas para exportação e com gestão familiar normalmente não possuem sistema de custos gerenciais. Adotam o sistema de custo por absorção, que não difere as despesas dos custos e não são os mais adequados para o controle da eficiência do processo produtivo. Isso é um fator que diferencia a gestão de tais empresas das líderes do segmento e cooperativas, pois as de gestão familiar tomam decisões com base em informações e conhecimentos empíricos, sem terem um retrato mais fidedigno da realidade da sua empresa.

Diante do exposto, o sistema de custeio é muito favorável para o desempenho competitivo das empresas que têm gestão com estrutura hierarquizada e gestão participativa (subsistema A), pois o volume de informações geradas suporta a necessidade para a tomada de decisão. Em contrapartida, as empresas com gestão familiar (subsistema B) não possuem um sistema gerencial, ou possuem um sistema deficiente, que não ajuda no processo decisório. Isso caracteriza o sistema gerencial de custos em empresas com gestão familiar como desfavorável para o desempenho competitivo.

As empresas que pertencem ao grupo de gestão de estrutura hierarquizada e de gestão participativa têm uma maior preocupação com o desenvolvimento da marca como diferencial estratégico de mercado. Os investimentos são direcionados para atendimento ao consumidor, desenvolvimento de embalagem e propaganda. A concepção da validação e reconhecimento da marca como um diferencial da empresa está atrelada ao objetivo de ganhar mais mercado e de atender a um público mais exigente.

As empresas dos grupos mencionados possuem atendimento ao consumidor como forma de maior aproximação dos clientes. Consideram isto como um investimento importante. A forma de desenvolvimento da marca e do marketing institucional não é homogênea, ou seja, algumas empresas contratam esse serviço e outras têm um departamento interno que apóia as decisões voltadas para essa questão.

As empresas de gestão familiar concorrem pelo vetor concorrencial preço e dão pouca importância à consolidação da marca por saberem das dificuldades de

apresentarem um diferencial frente aos competidores líderes ou cooperados. Consideram o produto (frango inteiro e cortes) como *commodities* e, portanto, não vêem os ganhos possíveis pela diferenciação dos produtos.

Assim, a preocupação com o marketing institucional e de produtos torna tal fator como muito favorável para o desempenho competitivo das empresas que se enquadram no grupo de gestão com estrutura hierarquizada e gestão participativa (subsistema A). Já as empresas com gestão familiar (subsistema B) têm nesse ponto um fator desfavorável para o seu desempenho competitivo. A falta de marketing em empresas familiares não é muito desfavorável à competitividade porque realmente elas se concentram em mercados cujos produtos são *commodities* e, portanto, não exigem diferenciação pela marca. Mas é desfavorável porque tal atitude estratégica não contribui para que a empresa avance e se diferencie dos seus concorrentes.

O planejamento estratégico está muito vinculado à forma de gestão das empresas. As empresas com gestão de estruturas hierarquizadas (líderes) e com gestão participativa (cooperativas) são compostas por vários acionistas e por isso são demandadas por um planejamento de médio e longo prazo. A Sadia e a Perdigão, por exemplo, são de capital aberto e têm que disponibilizar informações aos acionistas sobre os rumos da companhia. Já as cooperativas têm assembleias freqüentes, em que apresentam os resultados e compartilham as estratégias futuras. Uma das cooperativas, em entrevista, comentou que são realizadas reuniões mensais para discutir os rumos da companhia e estabelecer um plano estratégico para alcançá-lo, mesmo as assembleias ocorrendo com freqüência menor. Ainda, nota-se uma preocupação do corpo diretivo e gerencial de pôr em prática tal planejamento, estabelecendo como objetivo a ser alcançado pelas áreas táticas. Entretanto, não ficou claro como tais planos são disseminados e como as ações são recebidas e implementadas pela área operacional.

As empresas com gestão familiar não têm uma regra para estabelecer o planejamento estratégico, que normalmente está fundamentado pela percepção do corpo diretivo (e familiar) sobre o negócio. Não há uma preocupação de engajamento

dos funcionários no alcance dos objetivos, já que o tempo é mais dedicado às questões operacionais e pouco às estratégicas.

Com base em tais argumentações, considera-se que o planejamento estratégico é muito favorável para as empresas com gestão de estrutura hierárquica e de gestão participativa (subsistema A), pois contribui efetivamente para o desenvolvimento da empresa. Já para as empresas de gestão familiar (subsistema B), o planejamento é desfavorável, pois inibe a definição dos rumos e das ações que a empresa toma. Tal situação pode levar a empresa a caminhos não desejados e, portanto, ao seu desnorreamento.

A logística é considerada muito importante na cadeia, independentemente do tipo de gestão da empresa. Caracterizando a logística como transporte e forma de distribuição, assinalam-se duas características:

- a) transporte: próprio ou terceirizado. No caso das empresas líderes, o transporte é terceirizado; nas demais o transporte é próprio;
- b) distribuição: nota-se a preocupação em manter centros de distribuição próprios (entrepósitos) em regiões em que a empresa considera mais relevantes. Para as demais localidades, existe a figura do distribuidor.

Para a cadeia e, principalmente, para a etapa de abate e processamento da carne de frango, o ambiente institucional possui um papel importante na definição do grau de competitividade, na medida em que determina os limites de ação dos agentes. Desta forma, foram considerados como relevantes os subfatores que seguem.

No âmbito do abate e processamento, o acesso ao crédito ocorre de forma distinta para as diversas firmas atuantes na cadeia. As empresas que apresentam boas garantias, seja pela sua inserção aos mercados seja pela constituição e natureza patrimonial, possuem acesso a créditos para o desenvolvimento da atividade. Desta forma, as empresas exportadoras possuem, nesse quesito, uma situação muito favorável, principalmente por possuírem linhas de créditos para as exportações. Além do que, as cooperativas (que também são exportadoras) possuem linhas específicas do Sistema de Crédito Cooperativo (SISCREC) e as utilizam para ampliação da capacidade produtiva.

Em situação contrária estão as empresas não exportadoras, que em sua maioria são pequenas empresas atuantes no setor, que não dispõem de linhas de créditos que possibilitem a ampliação e/ou modernização produtiva. A sua captação está restrita ao mercado bancário, cujo custo do dinheiro inviabiliza qualquer investimento. Desta forma, esse grupo de empresas encontra-se em uma situação desfavorável no que se refere ao acesso ao crédito.

A avaliação sobre o sistema de inspeção aponta para uma situação muito favorável para as empresas exportadoras, na medida em que dá credibilidade sobre a sanidade dos produtos exportáveis, pré-requisito para atuação nesses mercados. Mesmo para as firmas que atuam somente no mercado interno, apontam como positiva a existência da inspeção sanitária. Entretanto, para alguns atores, há a necessidade de melhoria no processo de inspeção, principalmente sobre a falta de homogeneidade, apontada por esses agentes, na aplicação dos critérios adotados pelos inspetores, que resultam, para algumas empresas, em elevado índice de condenação e, para outras, em um nível menor.

O sistema de fiscalização sanitária, que é a operacionalização dos sistemas nacional e estadual de sanidade agropecuária, apresentados anteriormente, é um importante aliado no que se refere à competitividade e sustentabilidade econômica da atividade. A fiscalização, exercida pelo poder público estadual, atua no controle das cargas vivas e no acompanhamento da zoonose, cuja atuação é exercida pelas empresas integradoras que mantêm sistemas de assistência técnica na etapa de criação e engorda. Verifica-se que o sistema privado de controle da sanidade avícola vem demonstrando eficiência, pois não houve ocorrência de grandes problemas notificados pelo sistema público.

A etapa de abate e processamento é outro elo da cadeia que possui algum tipo observância da legislação ambiental, que se dedica à questão do tratamento e destinação dos efluentes, dado que o processo produtivo exige um grande volume de água.

Para todas as empresas a captação do recurso hídrico ocorre por meio de poços artesianos. Após a sua utilização é tratado nos lagos anaeróbicos e aeróbicos e posteriormente destinado aos cursos de água das suas regiões. Os custos desse tratamento dos efluentes são absorvidos pela atividade e na pesquisa não foi identificado como um fator impeditivo de competitividade; pelo contrário, é um aspecto favorável para os dois sistemas, principalmente no que se refere à questão da sustentabilidade ambiental e econômica da atividade.

Com referência à tributação na cadeia produtiva, no Paraná há a instituição legal n.º 13.212 de 29/06/2001, conhecida como a Lei Brandão, que trata em seu artigo 2.º, parágrafo 2.º, do crédito de 7% sobre o valor das operações de saídas dos produtos do abate. Esta instituição restabelece a equidade fiscal com outros estados produtores de frango de corte e se caracteriza como um importante instituto promotor de ganhos de competitividade para a cadeia.

Com o objetivo de promover o incremento da geração do emprego e da renda no Estado, o governo instituiu o Programa de Desenvolvimento Econômico, Tecnológico e Social do Paraná (PRODEPAR). Este programa destina-se às indústrias sediadas no Estado, ou que venham a se instalar no território paranaense, que promovam investimentos permanentes relacionados à implantação, expansão, reativação e modernização e inovação tecnológica de seus empreendimentos no Paraná.

Pelo programa, o recolhimento de ICMS incremental resultante do investimento realizado poderá ser postergado por até 48 meses, considerados os seguintes limites:

- a) 30% do valor do ICMS incremental, para os estabelecimentos localizados nos municípios de Curitiba, Araucária e São José dos Pinhais;
- b) 60% do valor do ICMS incremental, para os estabelecimentos localizados nos municípios de Campina Grande do Sul, Campo Largo, Londrina, Maringá, Pinhais, Piraquara, Ponta Grossa e Quatro Barras;
- c) 75% do valor do ICMS incremental, para os estabelecimentos localizados nos demais municípios do Estado.

Adicionalmente, e como forma de induzir um processo de internalização da aquisição de matérias-primas, insumos, partes, peças ou componentes, inclusive embalagens, em estabelecimentos localizados no Estado, poderão ser autorizados prazos adicionais de doze meses para cada 20% do valor total das entradas desses produtos.

Quanto à influência da tributação federal, os impactos ocorrem de forma distinta entre os dois sistemas. Os exportadores são beneficiados pela recuperação dos impostos que incidem nos produtos exportados. Já os que destinam sua produção para o mercado interno não possuem o mesmo benefício. Outra questão não menos relevante refere-se à não incidência da COFINS para as empresas de natureza cooperativa. Para tanto, no que se refere ao mecanismo de tributação federal, as empresas exportadoras possuem uma maior vantagem frente às não exportadoras.

As entidades representantes do setor de produção e abate do frango de corte no Paraná atuam como agentes de pressão junto ao setor público (poderes legislativos e executivos) nas esferas estadual e federal. No âmbito estadual, é representada pela AVIPAR, filiada à União Brasileira da Avicultura (UBA), que atua principalmente na observação e sugestão de leis e portarias que interferem ao regulamentar questões tributárias e sanitárias. Para as empresas exportadoras há também a ABEF, que representa a cadeia nas questões referentes às exportações.

Comparativamente com as demais cadeias de carnes e até outros setores produtivos, a cadeia do frango de corte possui um bom sistema de representação, que é verificado quando se observa o grau de estruturação e coordenação da cadeia.

No Estado do Paraná, a estrutura de governança predominante é a híbrida, por meio do instrumento contratual entre os frigoríficos e os produtores rurais. Todos os abatedores têm uma relação de integração estabelecida com os avicultores.

A capacidade de diversificar canais de distribuição está relacionada à extensão de mercado das empresas (SIF ou SIP) e ao seu poder de negociação, que depende do seu grau de participação no mercado. A primeira questão indica que as empresas habilitadas a exportar têm a alternativa de exportar seus produtos. Neste

aspecto, a dificuldade de escoamento no mercado interno pode ser suprida pela alternativa da exportação.

O poder de mercado é um fator decisório para a negociação com as grandes redes de supermercados. Essas estão cada vez mais concentradas e centralizando a distribuição de produtos. As alternativas de escoamento da produção no mercado interno passam a ser as pequenas redes, o varejo ou o atacado. Entretanto, hoje, tais alternativas ainda não alcançam um volume tão significativo para permitir o redirecionamento das vendas.

As empresas não exportadoras buscam atender nichos de mercado formados pelos pequenos varejistas e supermercados, além de atacadistas, em algumas regiões. Contudo, há a limitação de escoamento por esses canais, o que torna a situação das empresas que não são habilitadas a exportar menos favorável do que para as que são habilitadas. Essas últimas, além de maior poder de negociação com as grandes redes – pelo volume e diversificação dos produtos – podem exportar ou vender no mercado interno, concorrendo com as demais empresas. Isso torna a situação das empresas habilitadas à exportação muito favorável para o desempenho competitivo pois têm maior diversidade de canais de distribuição.

A distribuição da carne e seus subprodutos, desenvolvidos pelas firmas líderes do sistema do frango de corte, ocorre de duas formas. Nos principais mercados consumidores, a distribuição é organizada de forma hierárquica, por meio de subsidiárias que tratam da comercialização dos produtos no atacado e em grandes grupos supermercadistas. Já nos mercados regionais, dá-se por meio de contratos com distribuidores e representantes comerciais presentes em mercados regionais. Há também nessa etapa a presença das empresas transportadoras frigoríficas, que são prestadoras de serviços das agroindústrias no transporte do produto final para as distribuidoras. Essa atividade envolve especificidade de ativos (ativos dedicados) em função do tipo do produto transportado, que é de frios e congelados, inviabilizando os fretes de retorno para os locais de produção da agroindústria.

A relação com as grandes redes de supermercados é conflituosa²⁰ e foi relatada pelos entrevistados como um dos grandes problemas da atividade. Isso se coloca à medida que as empresas abatedores precisam disponibilizar para o mercado uma grande quantidade de frango e não conseguem de outra forma que não, principalmente, por meio das grandes redes. O processo de concentração dos supermercados fez com que houvesse maior poder de barganha por parte dos compradores, que é utilizado para negociar o preço efetivo do produto.

O conflito decorre das taxas cobradas por grandes supermercados para colocação dos produtos nas gôndolas, o que leva as indústrias a venderem a preços mais baixos que para pequenas redes. Por causa disso, os “fornecedores afirmam que é melhor vender para redes mais modestas.”²¹ O problema é como escoar tanta produção em redes tão “modestas”.

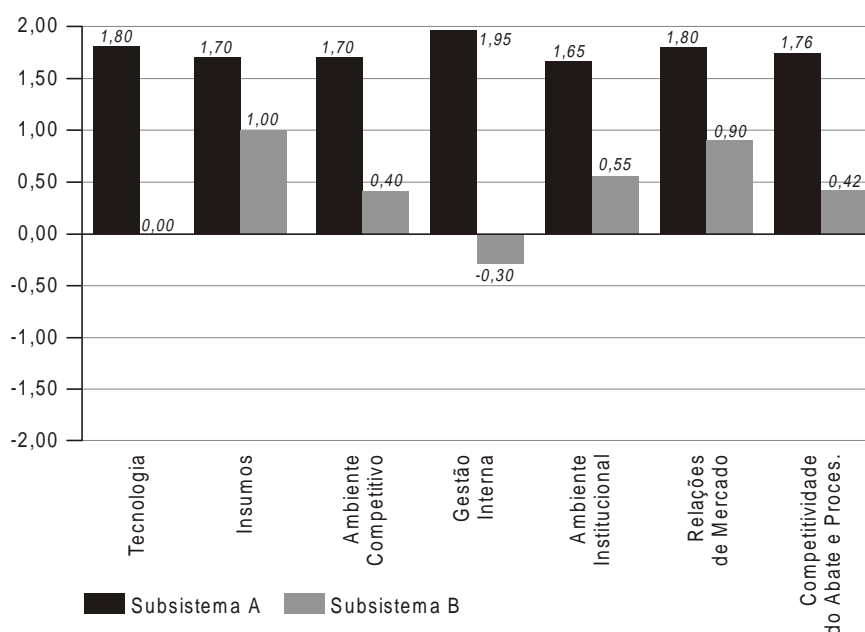
As empresas situadas no subsistema A apresentam bons níveis tecnológicos adotados no processo e no desenvolvimento de produtos. No primeiro caso, a tecnologia está disponível nos bens de produção que, para estas empresas, é facilmente obtido por meio das aquisições. Quanto à tecnologia envolvida no desenvolvimento de produtos, as empresas criam e melhoram produtos por meio da imitação.

O gráfico 17 apresenta os direcionadores da competitividade do abate e processamento da cadeia produtiva da carne de frango no Paraná.

²⁰O conflito encontra-se em tal nível que os frigoríficos chegaram a abrir um inquérito na Secretaria de Direito Econômico (SDE) – (PEREIRA, Daniel; LOUREIRO, Fernanda; BALDI, Neila. Briga de supermercados e frigoríficos chega à SDE. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 maio 2002. p.A-11).

²¹MOGLIA, Luciana. Pequeno varejo diz ter preço menor na indústria. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 jul.2002. p.C-4.

GRÁFICO 17 - DIRECIONADORES DE COMPETITIVIDADE DO ABATE E PROCESSAMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE DE FRANGO - PARANÁ - 2002



FORNTE: IPARDES

NOTA: A escala dos direcionadores de competitividade varia de +2 (muito favorável) a -2 (muito desfavorável), com os valores intermediários correspondendo a favorável, neutro e desfavorável.

Os insumos também apresentam uma avaliação muito positiva, na medida em que há, por parte das empresas, um forte controle na especificidade e freqüência dos *inputs* da etapa de abate e processamento.

A vantagem apurada no ambiente competitivo ocorre em função das grandes economias de escala e de escopo verificadas para as empresas habilitadas para exportação. Outro aspecto relevante é o elevado grau de eficiência da gestão interna destas empresas, considerando principalmente os sistemas de informação gerencial e de tomadas de decisões estratégicas.

Quanto ao ambiente institucional, verifica-se que é favorável para essas empresas, na medida em que possibilita a absorção dos créditos gerados aos exportadores em função da legislação tributária em vigor. Além disso, encontra-se como positivo o acesso ao crédito, bem como a legislação sanitária e ambiental, que não fornece grandes problemas para o funcionamento das empresas presentes neste sistema.

Por fim, quanto às relações de mercado, as empresas deste sistema apresentam uma forte coordenação das atividades a montante e boa coordenação a jusante, que se reflete nas suas inserções em seus mercados.

No caso das empresas situadas no subsistema B, comparado com o subsistema A, é verificado um baixo nível tecnológico adotado no processo e no desenvolvimento de produtos. No primeiro caso, a atualização tecnológica que está disponível nos bens de produção não é facilmente obtida por meio das aquisições, na medida em que não há linhas de financiamento de fácil acesso para estas empresas. Quanto à tecnologia envolvida no desenvolvimento de produtos, estas empresas apresentam um baixo índice de lançamento de novos produtos e atuam mais em mercados do frango inteiro e cortes (de baixo valor agregado) devido à grande dificuldade de desenvolver novos mercados.

Os insumos também apresentam uma avaliação positiva, dado que há, por parte das empresas, um forte controle na especificidade e frequência dos *inputs* da etapa de abate e processamento, mas fica aquém do que foi encontrado no subsistema A.

A avaliação do ambiente competitivo é ligeiramente favorável em função da existência de economias de escala e de escopo verificadas nessas empresas. Outro aspecto relevante refere-se às questões locacionais – que apresentam os mesmos atributos do subsistema A. Entretanto, apresentam desvantagens relativas no que se refere à concentração e diversificação desses mercados, pois convivem com as empresas situadas no subsistema A.

Quanto à eficiência da gestão interna, essas empresas apresentam um fraco desempenho, principalmente quando são considerados os sistemas de informação gerencial e de tomadas de decisões estratégicas, devido à sua inexistência.

Quanto ao ambiente institucional, verifica-se que é ligeiramente favorável para essas empresas, em função da sistemática da tributação estadual, da legislação sanitária e ambiental e da inspeção sanitária. Entretanto, apresentam

problemas quanto ao acesso ao crédito para ampliação e modernização da capacidade instalada e à cumulatividade do PIS e COFINS incidentes na cadeia.

Por fim, quanto às relações de mercado, as empresas deste sistema apresentam uma boa coordenação das atividades a montante e a jusante, que se reflete nas suas inserções em seus mercados.

5 SISTEMA DE PRODUÇÃO PECUÁRIA

O sistema de criação de frango a ser analisado a seguir não guarda qualquer relação com a atividade de subsistência característica da absoluta maioria das propriedades rurais no Brasil. A avicultura moderna não se desenvolveu como um desdobramento da atividade rural, mas sim como um produto da estratégia industrial da genética animal. Sendo assim, o mercado urbano passa a ser abastecido por uma indústria de abate e processamento de frango e não pelo aumento da oferta da criação de frango pelo meio rural. Portanto, esta só ganhou destaque como objeto de investigação a partir do envolvimento da indústria processadora na organização de produtores integrados às suas necessidades de processamento. Mais ainda, somente a partir do desenvolvimento da indústria a montante, através do investimento em inovação tecnológica no campo da genética, a produção avícola no meio rural passa a assumir uma dimensão mais ampla. Ou seja, o sistema de produção avícola pode ser visto como um componente da indústria e não da agropecuária. A avaliação da competitividade da cadeia produtiva de frango no plano do sistema de produção será feita a seguir através de direcionadores relacionados à base produtiva, à gestão das unidades produtivas, aos aspectos institucionais e às relações de mercado.

O fornecimento de insumos, tanto alimentares quanto veterinários, é conduzido diretamente pelas empresas integradoras, embora o mecanismo regulador presente na obtenção de produção de grãos pelos criadores seja o próprio mercado. Isso está diretamente relacionado com o fato de a agroindústria processadora da carne de frangos sair da etapa de esmagamento da soja, desmobilizando capital em uma área que não faz parte de seu *core business*. Entretanto, isso só foi possível à medida que as firmas passaram a perceber que não teriam dificuldades no fornecimento dessa matéria-prima para a atividade de produção de rações. Problemas oriundos de flutuações nos preços dessa matéria-prima e de redução da sua oferta poderiam implicar num entrave sério de

abastecimento e em elevados custos que poderiam comprometer drasticamente a rentabilidade das demais etapas do sistema.

A etapa que interage tecnicamente com o sistema de produção e esmagamento de grãos é a de fabricação da ração, que, no caso das líderes, é integrada verticalmente em função das características que qualificam esse insumo. O controle do processo produtivo nessa etapa garante um fluxo estável de processamento nas demais etapas a jusante. Há, necessariamente, um envolvimento de ativos específicos do tipo local, pois as unidades produtoras de concentrados e ração devem estar próximas das atividades de criação, em função dos custos de transportes envolvidos na obtenção dos insumos e de fornecimento do produto para os produtores rurais que operam na parceria.

A relação entre a expansão das culturas de soja e milho e a expansão da avicultura de corte, e, por conseguinte, a desconcentração espacial da indústria da carne de frango, é muito estreita e explica, em parte, a viabilidade que a indústria processadora de frango teve a partir de uma oferta abundante de grãos destinados à fabricação de ração, principalmente nas regiões Sul e Sudeste do país e recentemente a incorporação da região Centro-Oeste no mapa da cadeia.

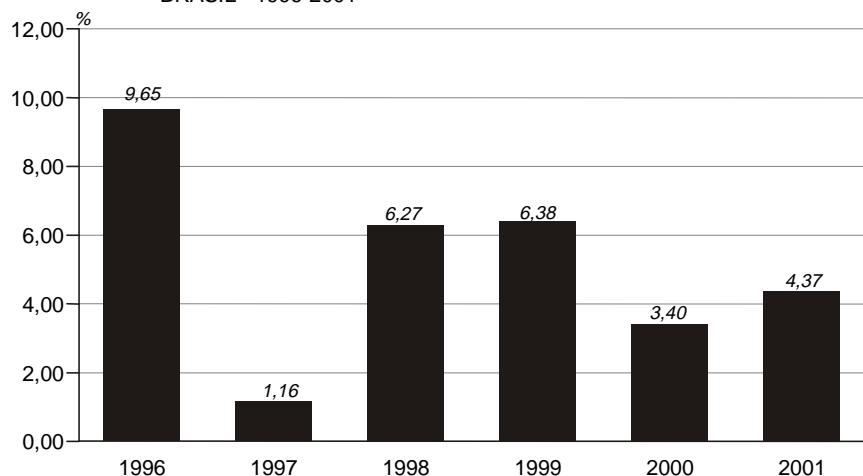
As culturas de milho e soja formam os principais insumos da cadeia produtiva, e o processamento do farelo de soja e a produção da ração são incorporados pelas firmas por meio do processo de integração vertical, cuja origem parte dos processadores da carne de frango.²²

²²Como já foi citado anteriormente, a estratégia de integração vertical na etapa do processamento do farelo da soja parece passar por um processo de reversão. As novas estratégias de focalização dos negócios tomadas principalmente por empresas produtoras de bens de consumo, inclusive a indústria processadora de carnes, fazem com que as firmas passem a investir na ampliação de suas linhas de produtos e na publicidade e acabem deixando de operar com *commodities*. Um exemplo desse movimento é a venda da área de soja do grupo Sadia para a Archer Daniels Midland (ADM), uma das líderes mundiais no esmagamento de soja (GAZETA MERCANTIL. São Paulo, 26 maio 1998).

O aspecto mais relevante no tocante ao suprimento de insumos é o de que as firmas líderes passaram a buscar integração vertical em quase todas as etapas, desde a produção de insumos, processamento da carne e de subprodutos até a distribuição dos produtos. Quanto aos insumos veterinários, o segmento de produção e difusão de linhagens é, em geral, desenvolvido por firmas detentoras da tecnologia da genética das linhagens exploradas comercialmente, que são multinacionais, com exceção da Perdigão, que detém a propriedade do frango tipo chester, e da Sadia, que é proprietária da linhagem do peru adaptado às condições naturais brasileiras.

Os frangos de granja são adquiridos por meio da importação das avós, que dão origem às matrizes. No caso das firmas líderes, os matrizeiros são integrados verticalmente, por ser considerada uma etapa estratégica, dado o elevado grau de especificidade desse ativo e a incerteza que pode envolver o seu fornecimento. Entre 1996 e 2001 a ociosidade da produção de pintos de corte²³ reduziu-se de 9,65% para 4,35% (gráfico 18). As causas dessa variação podem ser: flutuações do mercado externo, incentivos à exportação por meio da variação cambial e o próprio aumento do consumo interno a partir do Plano Real.

GRÁFICO 18 - PERCENTUAL DE OCIOSIDADE DE PINTOS DE 1 DIA PARA CORTE - BRASIL - 1996-2001



FONTE: UBA, APINCO

NOTA: Dados elaborados pela APA-Associação Paulista de Avicultura.

²³O índice de ociosidade de pintos de corte indica que, de cada 100 pintos de corte que poderiam ser gerados pelas matrizes, apenas 96 foram gerados com este fim, em 2001, por exemplo.

A produção de frango ocorre predominantemente em pequenos estabelecimentos rurais a partir da iniciativa das empresas integradoras. A avicultura foi introduzida prioritariamente em propriedades nas quais havia produção de alimentos suficientes para dar estabilidade ao produtor familiar. Além disso, a maior facilidade de controle por parte da integradora e o menor poder de contestação por parte dos integrados reforçaram a estratégia de concentrar a criação em propriedades menores. Isso não implica necessariamente que a criação de frango seja conduzida em pequena escala. Há espaço para que aviários de porte adequado às necessidades das integradoras sejam instalados em pequenas propriedades. Como já assinalado acima, invariavelmente os criadores de frangos mantêm uma grande diversificação em sua base produtiva, através da produção de alimentos básicos, além do milho, que é componente essencial da ração. Portanto, do ponto de vista da competitividade da cadeia, esse é um aspecto essencial de sustentabilidade da produção avícola.

Esse aspecto não tem grande importância para a competitividade da cadeia do ponto de vista do sistema de produção, considerando o papel determinante da empresa integradora na organização das unidades integradas também do ponto de vista gerencial. O aspecto mais frágil entre os produtores se refere a uma ausência quase total da prática de controle de custos de produção. Em geral os produtores se orientam por um critério simples de resultado baseado na renda obtida deduzidos os custos e não de eficiência produtiva. Ou seja, o controle por parte do próprio avicultor é praticamente inexistente. Por outro lado, o aspecto mais forte diz respeito ao controle zootécnico, sintomaticamente devido à ação por parte das integradoras visando conter os lotes fornecidos sob rigoroso controle zootécnico para manter a qualidade da carne processada.

Os aspectos institucionais têm uma importância bastante restrita para a competitividade da cadeia de frango. Entre os aspectos de ordem institucional, aquele que assume maior relevância é a implementação de efetiva política sanitária e ambiental, capaz de dar sustentabilidade ao processo de criação. Embora de

menor importância, a disponibilidade de crédito aos produtores vem sendo na realidade um dos aspectos que mais negativamente afetam a produção.

As relações dos avicultores com o mercado se restringem à sua relação com os contratos estabelecidos com as empresas integradoras. Ou seja, o sistema de comercialização só pode ser entendido através das condições existentes no contrato de fornecimento de frango. É a partir disso que a qualidade dos animais comercializados e o sistema de remuneração são estabelecidos. Em geral, a remuneração contém um elemento que premia a qualidade do produto. Igualmente, a escala de comercialização depende do comportamento da demanda pelos produtos da indústria e de suas estratégias voltadas ao mercado consumidor. Por outro lado, os produtores rurais não integrados ficam expostos às adversidades do mercado do frango vivo, correndo o risco de estarem ofertando mais frango do que previsto na programação das abatedoras. Isto ocorre por atuarem sem a coordenação das processadoras. Já os integrados, por serem coordenados pelas empresas no que se refere ao volume de produção, possuem a plena certeza de que o que for produzido será adquirido pela processadora. Além disso, alguns itens do custo de criação são assumidos pela agroindústria. Dessa forma, seus riscos são menores do que os de agricultores submetidos a uma estrutura de governança via mercado.

Analisando-se um modelo de contrato das agroindústrias avícolas com os produtores rurais, constata-se que a relação estabelecida é considerada, pelas partes, como parceria formal. Esse instrumento delimita direitos e deveres da contratante (agroindústria) e do contratado (produtor rural). Observa-se claramente que, juridicamente, essa relação não se caracteriza como trabalhista, principalmente em função de que os equipamentos, energia elétrica, água, material para cama, material para alojamento dos pintinhos, mão-de-obra utilizada no manejo, encargos sociais e trabalhistas gerados ficam por conta do contratado. Outros itens com os quais os produtores arcam são os riscos não previstos em contrato, além dos prejuízos por eventos naturais e acidentes com as instalações e equipamentos, que são de propriedade do contratado. Nessa relação, o contratado se obriga a entregar

os frangos prontos para o abate, na data e hora definidas pela empresa, além de comunicar qualquer anormalidade que venha a ocorrer no lote, e permitir, a qualquer momento julgado necessário pela empresa, o acesso dos técnicos de fomento.

Para a contratante, cabe disponibilizar ao produtor rural os pintinhos de corte, ração balanceada, vacinas, medicamentos e desinfetantes. A empresa também assume o financiamento do custeio do lote, caso necessário.

No que se refere à transação de compra e venda, são emitidas notas fiscais, cujo valor pago se refere ao preço de mercado da última retirada. A remuneração ao produtor rural é definida pela eficiência produtiva verificada no lote transacionado. A eficiência produtiva é apurada através do Índice de Eficiência Europeu (IEE), similar ao Fator Europeu da Produção.

O Fator Europeu da Produção (FEPP) corresponde à seguinte relação:

$$FEPP = \frac{(\text{peso médio} \times \text{viabilidade}) \times 100}{\frac{\text{Idade da ave}}{\text{Conversão alimentar}}}$$

Neste índice de eficiência, os frangos são pesados e o peso médio do lote é multiplicado pelo percentual de frangos vivos carregados em relação à quantidade alojada (aqui chamada de viabilidade ou de sobrevivência). O resultado da operação é multiplicado por cem e dividido pelos dias de vida da ave. Esse resultado é dividido pela taxa de conversão alimentar do frango (ou seja, a relação entre ração entregue e peso das aves do lote), obtendo-se o FEPP, que determina a remuneração do agricultor integrado. Quanto mais alto o FEPP obtido, maiores os preços pagos por quilo de carne e, por consequência, melhores serão as remunerações.

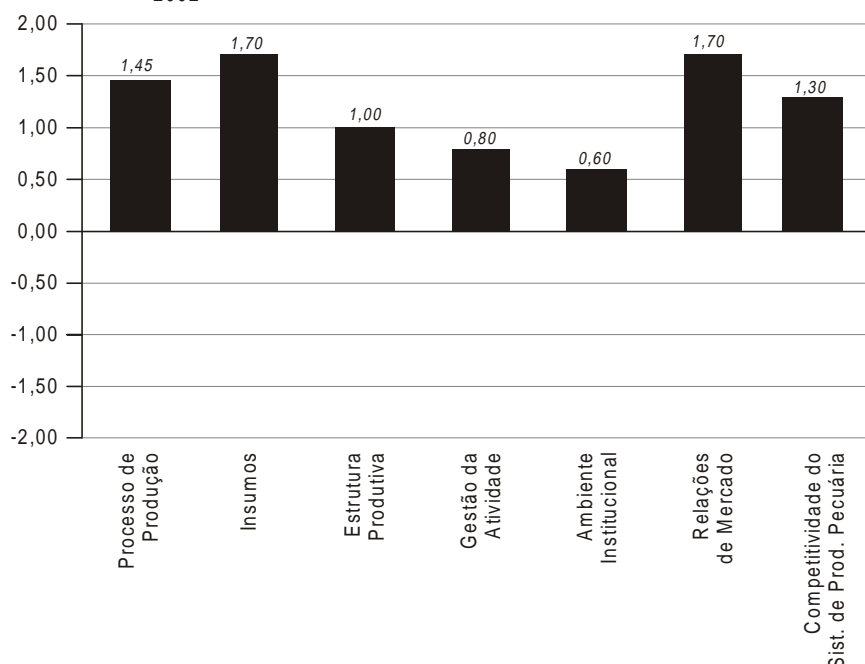
O Índice de Eficiência Europeu (IEE) tem como objetivo apurar o nível de eficiência de cada lote produzido na propriedade rural. Quanto maiores forem os pesos médios e o número de frangos sobreviventes de cada lote e quanto menores forem a idade de abate e a conversão alimentar, maior será a eficiência produtiva verificada no lote. O número-índice resultante dessa relação tem como correspondência o percentual de quilos de carne do lote que o produtor rural tem direito a receber. O equivalente em

quilos, multiplicado pelo preço da carne no mercado na data da última retirada, acusa o valor total a ser recebido pelos produtores rurais. Dessa forma, além dos aspectos de eficiência, a receita do produtor está condicionada pelo preço de mercado da carne.

Para a agroindústria, essa forma de cálculo traz maior flexibilidade para ajustar parte dos custos de produção aos níveis de preço praticado no mercado consumidor. Entretanto, existem outros custos que apresentam maior rigidez, em função da organização da produção necessária. Dessa forma, a etapa de criação e engorda assume papel importante na cadeia, que é o de servir como “amortecedor” das variações negativas do preço de mercado do frango de corte.

O gráfico 19 mostra os direcionadores de competitividade do sistema de produção pecuária da cadeia produtiva da carne de frango no Paraná.

GRÁFICO 19 - DIRECIONADORES DE COMPETITIVIDADE DO SISTEMA DE PRODUÇÃO PECUÁRIA DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE DE FRANGO - PARANÁ - 2002



FONTE: IPARDES

NOTA: A escala dos direcionadores de competitividade varia de +2 (muito favorável) a -2 (muito desfavorável), com os valores intermediários correspondendo a favorável, neutro e desfavorável.

A competitividade da cadeia de produção avícola está nitidamente condicionada ao sistema integrado entre o processo de criação e a indústria processadora. O resultado final de 1,30 representa uma excelente performance

competitiva no âmbito do sistema de produção. Esse resultado, entretanto, deve ser visto a partir do peso relativo dos respectivos direcionadores que compõem a avaliação, entre os quais destacam-se a qualidade dos insumos utilizados no processo de criação, em especial o material genético; as condições de produção, envolvendo o controle sanitário e a adoção de novas tecnologias; e as relações de mercado. Neste último, ênfase deve ser dada, por um lado, à qualidade dos animais comercializados, em si um resultado das condições modernas controladas de criação, e por outro à estreita coordenação estabelecida na relação entre o processo de criação e o abate/processamento de animais.

O fato de a produção de frango estar organizada a partir das necessidades da indústria processadora é definitivo no tocante às características do processo produtivo e às relações do criador com o mercado. Entretanto, a competitividade dessa cadeia no âmbito do sistema de produção é afetada negativamente por dois aspectos principais: as condições de financiamento e as dificuldades dos produtores de controlar os custos de produção no âmbito da propriedade. O sistema de financiamento existente na atividade ainda é conduzido pela indústria processadora, o que tem se revelado insuficiente para dar mais sustentabilidade econômica aos produtores. Quanto ao segundo aspecto, por mais que os criadores sejam os responsáveis pela adoção de um pacote tecnológico avançado e por uma grande eficiência no processo de produção, ainda são desprovidos de uma capacidade administrativa e contábil para controlar não apenas o fluxo de caixa, mas também o nível de rendimento da propriedade como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os direcionadores da competitividade da cadeia produtiva de frango indicam que até mesmo os subsistemas menos competitivos (subsistema B de distribuição e consumo e subsistema B de abate e processamento) não apresentam fatores muito desfavoráveis. Isto ocorre principalmente em função da coordenação existente na cadeia.

No ambiente institucional estão presentes os fatores que menos contribuem para a competitividade. As condições que afetam negativamente estão relacionadas ao comércio exterior (protecionismo) e às condições macroeconômicas (taxa de juros, renda e tributos federais). A esfera de ação desses direcionadores é do governo, porém há menor influência sobre a renda do que taxa de juros e tributos federais. Verificou-se que o principal subfator que interfere na competitividade da cadeia é a tributação, pois, além de ser foco de uma das principais reclamações das empresas (tributação em cascata do PIS e do COFINS), depende menos de políticas econômicas conjunturais do que a taxa de juros, por exemplo. Outro ponto relevante para se avaliar é o sistema de inovação, cujas instituições públicas e privadas não dão suporte suficiente para essa cadeia, além de não haver uma política de ciência e tecnologia específica para o setor.

A neutralidade da distribuição e consumo para o varejo e pequenas redes está associada às deficiências tecnológicas e gerenciais correspondentes à baixa economia de escala e de escopo. Porém, trata-se de uma dinâmica do próprio mercado de canais de distribuição, e a busca pela melhoria da competitividade seria a neutralização da tendência de concentração de mercado.

No abate e processamento nota-se a necessidade do desenvolvimento da comercialização eletrônica, que capacitaria todas as empresas a participarem dessa forma de venda. Novamente a questão da economia de escala e da possibilidade de diversificação de mercado (venda para mercado interno ou exportação) dita as principais diferenças entre os dois subsistemas estabelecidos. O sistema mais

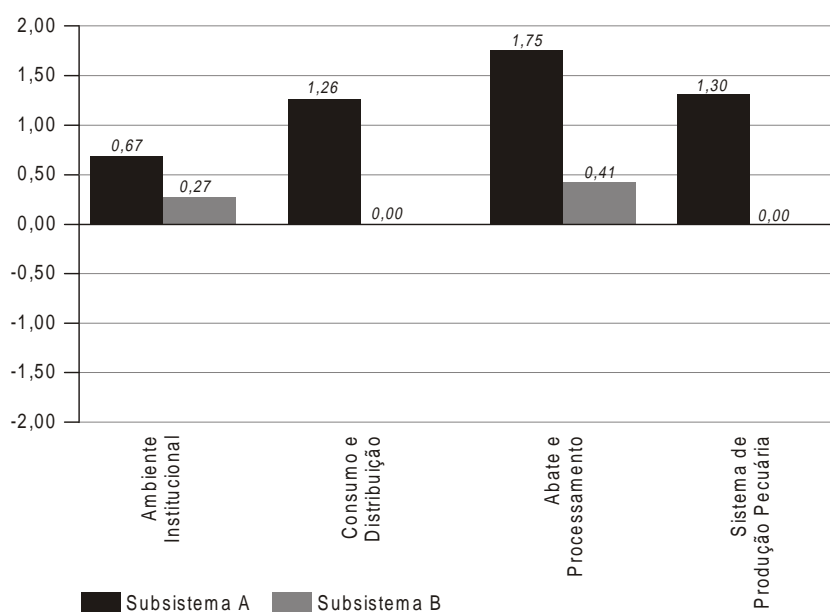
avançado tecnologicamente (subsistema A) está capacitado a exportar, possui alta escala de produção e tem uma gestão interna mais eficiente, ao contrário do subsistema B. A recomendação seria a melhoria da gestão e do apoio ao desenvolvimento tecnológico por meio de instituições e sistemas de inovação. Porém, a questão da escala está relacionada à oportunidade e estratégia de investimentos e, em última instância, à possibilidade de obtenção de capital mais acessível.

Com relação ao sistema de produção, a questão mais preocupante é a estrutura produtiva. Por enquanto, ter uma estrutura pequena é uma vantagem para o abatedor, já que facilita o processo de coordenação por meio de contratos com o avicultor, permitindo uma forte interdependência. Entretanto, a especialização da atividade e o crescimento da escala podem demandar uma estrutura produtiva maior.

A maior eficiência da atividade rural, no entanto, pode ser desenvolvida com especialização da gestão e com crédito para aportar maior tecnologia à atividade.

O gráfico 20 apresenta os direcionadores de competitividade, segundo os elos da cadeia produtiva da carne de frango no Paraná.

GRÁFICO 20 - DIRECIONADORES DE COMPETITIVIDADE, SEGUNDO OS ELIS DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE DE FRANGO - PARANÁ - 2002



FONTE: IPARDES

NOTA: A escala dos direcionadores de competitividade varia de +2 (muito favorável) a -2 (muito desfavorável), com os valores intermediários correspondendo a favorável, neutro e desfavorável.

7 PROPOSTAS

A seguir são apresentadas as propostas que visam à melhoria do desempenho e ao aumento da competitividade da cadeia da carne de frango no Estado do Paraná.

7.1 CRIAÇÃO DE AGÊNCIA REGULADORA DO SISTEMA AGROALIMENTAR PARANAENSE

Justificativa: A ausência de adequado serviço de fiscalização/inspeção estadual e municipal, bem como de um planejamento articulado entre estas esferas, tem se constituído num dos seus principais problemas para elevar a competitividade da cadeia produtiva da carne de frango no Estado. Nesse sentido, a Agência deverá ter competência para reformular o atual sistema de inspeção e fiscalização estadual e municipal do Estado do Paraná, e, para o bom desempenho de suas atividades, deverá possuir mecanismos de autofinanciamento. A Agência Executiva será responsável pela segurança da sanidade e qualidade dos alimentos. Cabe à sociedade, enquanto demandadora de seus serviços, ter participação efetiva no planejamento e na avaliação de seu desempenho.

A criação e implantação de Agência Reguladora do Sistema Agroalimentar do Paraná fortalece a capacidade de estabelecer, supervisionar e coordenar as normas, padrões e procedimentos da política de sanidade agropecuária e de inspeção sanitária e industrial em todo o território estadual. Esta Agência deverá ser estruturada de forma a garantir a efetiva representatividade dos agentes das cadeias produtivas e da sociedade em geral nas decisões que dizem respeito à fiscalização, formulação e acompanhamento dos seus objetivos e metas.

Agentes Executores: Governo do Estado, organizações e entidades (associações e sindicatos da cadeia produtiva, associações de consumidores, PROCON e outros órgãos relacionados à saúde pública) governamentais e não governamentais.

Agentes Impactados: Toda a cadeia.

Fontes de Recursos: Dotações orçamentárias, empréstimos internacionais, receitas provenientes da aplicação de multas e cobrança de taxas (para certificação de origem, para análises laboratoriais, sobre a Guia de Trânsito de Animais (GTAs), etc.).

Grau de Prioridade: Médio.

7.2 REDIMENSIONAMENTO DO QUADRO DE PROFISSIONAIS DOS ÓRGÃOS RESPONSÁVEIS PELA VIGILÂNCIA E INSPEÇÃO SANITÁRIA

Justificativa: A escassez de técnicos e de pessoal habilitado disponibilizado pelo setor público para atender à demanda estadual e municipal de abate e/ou processamento de carnes, tem levado à busca de mecanismos alternativos que fragilizam o sistema de inspeção e fiscalização sanitária estadual e municipal, comprometendo a credibilidade dos produtos sob as respectivas chancelas (SIP e SIM). Na área de fiscalização/inspeção é imperativo coibir a prática de transferir a responsabilidade de pagamento dos salários dos profissionais que desempenham estas atividades para os agentes fiscalizados. O expediente limita a necessária independência e autonomia de um profissional que atua como agente do poder público.

Neste sentido, é necessária a revisão dos atuais procedimentos de contratação, sob forma delegada, bem como a revisão do quadro de profissionais dos órgãos responsáveis pela inspeção/fiscalização pública, de forma a adequá-lo às necessidades e ao crescimento dessa atividade no Estado.

Agente Executor: Órgãos de inspeção e fiscalização dos governos estadual e municipais e Agência Reguladora.

Agentes Impactados: Estabelecimentos de abate e/ou processamento sob inspeção estadual ou municipal e sistema de fiscalização/inspeção.

Fonte de Recursos: Governos estadual e municipal.

Grau de Prioridade: Médio.

7.3 DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE SELO DE CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE

Justificativa: O desenvolvimento da atividade de abate e/ou processamento com inspeção estadual ou municipal, no Estado, sofre a concorrência de produtos com inspeção federal, que têm, na percepção da distribuição e do consumidor final, uma imagem de qualidade superior. Por esta razão, o desenvolvimento de um sistema de certificação de qualidade – e ainda como diferencial uma certificação social – objetiva a valorização e o fortalecimento das empresas de atuação regional, geralmente sob gestão familiar, como produtoras de produtos de qualidade.

Para tanto, deve-se desenvolver e implantar um selo que certifique os produtos derivados do abate e processamento de carne bovina, suína e frango produzidos no Paraná, com extensão de mercado regional (atuais SIP e SIM). Este selo se constitui em garantia de origem, cuidados da manipulação e processamento e da qualidade do produto final para consumo. Este selo deverá ser conferido por certificadora credenciada pela Agência Executiva, para produtos com inspeção estadual ou municipal.

Agentes Executores: Agência Reguladora, governos estadual e municipais e associações de classe.

Agentes Impactados: Empresas do subsistema B e consumidores.

Fontes de Recursos: Recursos públicos e privados das empresas e/ou associações de classe.

Grau de Prioridade: Médio.

7.4 UTILIZAÇÃO DOS CRÉDITOS DE ICMS EM INVESTIMENTOS NA ATIVIDADE

Justificativa: A atividade de abate no Estado tem gerado créditos de ICMS decorrentes das exportações, que ficam esterilizados pela impossibilidade legal de utilização. Paralelamente, existem intenções de investimentos em ampliação e modernização produtiva das unidades de abate e processamento, que esbarram nas

dificuldades de obtenção de financiamento, particularmente quanto ao custo do crédito. Nesse sentido, com o objetivo de incrementar e intensificar a atividade de abate e processamento de carnes no Estado, propõe-se o estabelecimento de negociações do setor produtivo industrial com a Secretaria da Fazenda, no sentido de se estabelecer as formas e condições para utilização e aplicação produtiva dos créditos existentes na atividade.

Agentes Executores: Governo do Estado (SEFA), Paraná Agroindustrial e associações de classe.

Agentes Impactados: Empresas de abate e processamento de carnes do Estado do Paraná.

Fontes de Recursos: Créditos do ICMS.

Grau de Prioridade: Médio.

7.5 ADEQUAÇÃO DE LINHAS DE CRÉDITO E CONSTITUIÇÃO DE FUNDO DE AVAL

Justificativa: As linhas de crédito existentes apresentam taxa de juros e exigências incompatíveis com o nível de rentabilidade da atividade e as garantias reais das empresas de abate e/ou processamento, em especial daquelas integrantes do subsistema B. Ou seja, os juros de mercado e as exigências bancárias impedem o acesso das empresas do subsistema B, dada sua incapacidade em oferecer garantias. Nesse sentido, além da adequação das atuais linhas de crédito, a constituição de um Fundo de Aval deve ser considerada como forma de suprir as restrições de acesso ao crédito, decorrentes da incapacidade de oferecer garantias reais.

Agentes Executores: Paraná Agroindustrial, SEBRAE, BRDE, Governo do Estado e prefeituras municipais.

Agentes Impactados: Empresas de abate e/ou processamento, particularmente as do subsistema B.

Fontes de Recursos: FAT/PROGER, BNDES, BRDE, governo do Estado (FDE e Fundo Paraná), prefeituras municipais e Banco do Brasil.

Grau de Prioridade: Alto.

7.6 REESTRUTURAÇÃO DOS SISTEMAS DE INOVAÇÃO

Justificativa: Há uma percepção social de que os recursos públicos para a pesquisa são, algumas vezes, canalizados para áreas não prioritárias, ou de menor relevância para a competitividade da cadeia. Nesse sentido, é fundamental assegurar a efetiva participação dos representantes da cadeia produtiva nas instâncias decisórias relativas à definição de políticas de pesquisa e desenvolvimento.

No caso da carne de frango, é necessário induzir, incentivar, priorizar e divulgar as pesquisas voltadas ao desenvolvimento de produtos e processos que estejam relacionados aos segmentos da produção avícola e do abate e/ou processamento, particularmente para as áreas consideradas essenciais pelos participantes da cadeia.

Agentes Executores: Programa Paraná Agroindustrial, Paraná Tecnologia, entidades de representação dos diferentes segmentos da cadeia de carne de frango, IAPAR/TECPAR, fundações de desenvolvimento tecnológico existentes no Estado, universidades e centros tecnológicos estaduais e federais, EMBRAPA, FINEP e Fundação Araucária.

Agentes Impactados: Toda a cadeia produtiva e as instituições de ensino e de P&D.

Fonte de Recursos: Dotações estabelecidas em orçamentos públicos, financiamentos e recursos das empresas interessadas, Fundação Araucária e Fundo Verde Amarelo.

Grau de Prioridade: Alto.

7.7 IMPLANTAÇÃO DE TRIBUTAÇÃO UNIFÁSICA

Justificativa: A proposta de implantação de tributação unifásica soluciona um dos estrangulamentos identificados para a competitividade dos segmentos produtores e processadores de carne, particularmente aqueles voltados exclusivamente ao mercado interno. Durante as discussões que se estabelecerão no legislativo, é importante que o setor encaminhe, de forma articulada, a demonstração dos benefícios da medida para a sociedade como um todo. A redução de impostos sobre alimentos básicos eleva o poder aquisitivo dos menores salários e, no caso das carnes, pode permitir a redução de gastos com saúde pública e em políticas sociais compensatórias, ao proporcionar o acesso a uma alimentação mais rica em proteína animal. Além disso, a medida pode também atuar positivamente sobre a irregularidade/informalidade do abate e/ou processamento, bem como de sua comercialização.

Agentes Executores: CONFAZ e Poder Legislativo.

Agentes Impactados: Toda a cadeia produtiva, inclusive consumidores.

Grau de Prioridade: Alto.

7.8 COORDENAÇÃO DA CADEIA E RELAÇÕES DE TROCA

Justificativa: A cadeia como um todo resente-se de uma organização institucional que lhe represente (inclusive nas negociações internacionais) e que atue tanto como um espaço para a discussão, encaminhamento e mediação de conflitos, quanto para o planejamento e desenvolvimento destas cadeias. Esta atribuição deverá ser incorporada pelo Programa Paraná Agroindustrial, o qual deverá assumir o papel de entidade articuladora das cadeias produtivas da carne bovina, suína e de frango, congregando e mediando os interesses e conflitos dos diversos agentes/atores que atuam em seus segmentos específicos.

Agentes Executores: Programa Paraná Agroindustrial, governo do Estado e Organizações e entidades governamentais e não governamentais.

Agentes Impactados: Toda a cadeia produtiva.

Grau de Prioridade: Alto.

7.9 IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA CENTRALIZADO DE INFORMAÇÕES

Justificativa: A constituição, a manutenção e a disponibilização de um banco de dados confiável e permanentemente atualizado, com informações consistentes sobre todos os elos da cadeia, como o ambiente institucional, a produção pecuária, abate e processamento, distribuição e consumo, entre outros, permitirão, mediante o acesso público das informações, a socialização do conhecimento, bem como a orientação dos agentes da cadeia quanto ao planejamento e coordenação de suas ações. O acesso público e a disseminação dessas informações objetivam a melhoria da eficiência de todo o processo produtivo, com conseqüências positivas para a competitividade da cadeia no Estado.

Agentes Executores: Agência Reguladora, governos federal, estadual e municipais e entidades de classe.

Agentes Impactados: Toda a cadeia produtiva.

Fontes de Recursos: Governos federal e estadual.

Grau de Prioridade: Médio.

7.10 INTENSIFICAÇÃO DAS POLÍTICAS DE PROMOÇÃO ÀS EXPORTAÇÕES

Justificativa: A exportação é significativa para essa indústria e qualquer ação protecionista afeta o desempenho tanto das empresas exportadores como das que não exportam. Para minimizar o impacto negativo do protecionismo, o MDIC tem realizado política de promoção às exportações. Tal política tem resultado em acordos bilaterais que promovem a exportação da carne de frango. A continuidade dessas ações é essencial para garantir o desenvolvimento do mercado externo e, portanto, o desempenho do setor em questão.

Agentes Executores: Governo federal (Ministério das Relações Exteriores, Ministério da Agricultura, Ministério do Desenvolvimento) e entidades de classe.

Agentes Impactados: Toda a cadeia produtiva.

Fontes de Recursos: Dotação orçamentária dos ministérios.

Grau de Prioridade: Alto.

7.11 MELHORIA DAS CONDIÇÕES E MANUTENÇÃO DAS ESTRADAS VICINAIS

Justificativa: Redução dos custos de transportes e dos danos aos frangos.

Agentes Executores: Governos estadual e municipais.

Agentes Impactados: Toda a cadeia produtiva.

Grau de Prioridade: Médio.

7.12 PROMOÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO PEQUENO VAREJO

Justificativa: A profissionalização e modernização aumentariam a competitividade dos pequenos varejistas. O pequeno varejo necessita estar inserido na rede de poder avícola paranaense anteriormente proposta neste trabalho. É importante que o pequeno varejista conheça seus pontos fracos e fortes e descubra oportunidades e ameaças para continuar pequeno em um mercado cada vez mais concentrado. As ferramentas de marketing podem auxiliá-lo a ser mais agressivo, procurando diferenciar-se em pontos nos quais as grandes redes, por questões de porte e decisão estratégica, não conseguiriam se posicionar de forma competitiva.

Agentes Executores: Associações e sindicatos de varejistas.

Agentes Impactados: Varejistas de pequeno porte.

Fontes de Recursos: Beneficiários dos treinamentos e associações de classe.

Grau de Prioridade: Alto.

7.13 CAPACITAÇÃO NA ÁREA DE CONTROLE GERENCIAL PARA PEQUENOS E MÉDIOS VAREJISTAS

Justificativa: De posse de conhecimento em ferramentas de controle, estes elos da cadeia teriam mais facilidade em analisar seus custos e identificar focos de ineficiência. A gestão de estoques, por exemplo, é uma área bastante

relevante, para a qual foram identificadas deficiências operacionais associadas a desconhecimento técnico.

Agentes Executores: Associações de classe e SEBRAE.

Agentes Impactados: Varejistas.

Fontes de Recursos: Beneficiários e associações de classe.

Grau de prioridade: Médio.

7.14 CRIAÇÃO DE LINHAS DE CRÉDITO PARA MODERNIZAÇÃO DOS PONTOS DO PEQUENO VAREJO

Justificativa: Especial atenção deve ser dada à reestruturação dos açougues. É necessário diversificar a linha de produtos e serviços oferecidos e diferenciar-se das grandes redes de supermercados, oferecendo conveniência aos clientes. Nesse sentido, justificam-se alterações de *layout*, introdução de informatização e novos equipamentos da cadeia do frio. Recomenda-se a difusão do mecanismo de fundo de aval do SEBRAE.

Agentes Executores: BNDES, Banco do Brasil e SEBRAE.

Agentes Impactados: Varejistas.

Fontes de Recursos: FAT, BRDE, FINAME/BNDES.

Grau de Prioridade: Alto.

7.15 INDUÇÃO DE ATIVIDADES DE PESQUISA SOBRE EMBALAGENS PARA TRANSPORTE E COMERCIALIZAÇÃO FINAL PARA PRODUTOS DE CARNE DE FRANGO

Justificativa: O trabalho evidenciou a necessidade de desenvolvimento de embalagens mais resistentes e de menor custo para alguns dos produtos enfocados, como os comercializados a granel e porcionados em menor quantidade. No caso de porcionados, evidenciou oportunidades para o desenvolvimento de embalagens mais adequadas às novas formas de consumo. Em particular, deve-se ressaltar a

percepção generalizada sobre a existência de problemas nas embalagens de acondicionamento de produtos a granel, embalagens de papelão que deformam ainda no processo de estocagem nos centros de distribuição. Há necessidade de se promover o desenvolvimento de embalagens para menores quantidades de produto final, a custos mais baixos do que os atualmente prevalentes.

Agentes Executores: Paraná Agroindustrial, TECPAR, FIEP, fundações de desenvolvimento tecnológico, universidades e centros tecnológicos, empresas interessadas.

Agentes Impactados: Toda a cadeia produtiva.

Fontes de Recursos: Fundo Paraná, Fundação Araucária, FINEP/Ministério da Ciência e Tecnologia e Fundo Verde Amarelo.

Grau de Prioridade: Médio.

7.16 REALIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS EM P&D

Justificativa: No Brasil e no Paraná existe domínio científico e tecnológico suficiente para elevar os padrões de qualidade e a competitividade da cadeia. Entretanto, existem gargalos, conforme apontado neste estudo e em outros aqui referenciados. Destacam-se como itens específicos a necessidade de se investir em tecnologias do frio, condimentos e conservantes e de embalagens; análise e controle nutricional de produtos e de controle de qualidade. Em todas as áreas de P&D é necessário que o avanço seja contínuo e deve-se evitar o sucateamento da base tecnológica, o que poderia levar a uma dependência indesejável de países concorrentes. O sistema produtivo deve estar preparado para atender às exigências da legislação sanitária, dos parceiros comerciais e dos novos padrões de consumo. O Paraná, como o Brasil, possui vantagens competitivas na produção de carne de frango, e poderá se tornar um grande fornecedor mundial se a essas vantagens forem agregadas o domínio científico e tecnológico. Além disso, a comunidade científica tem um papel a cumprir, no sentido de dar suporte às discussões e

contenciosos comerciais existentes nos fóruns internacionais, contribuindo para eliminar barreiras não tarifárias (sanitárias) injustificáveis.

Assim, investir nas estruturas de P&D existentes no Estado, aproveitando o conhecimento e as condições materiais e humanas já acumuladas em diversos centros de pesquisa, estabelecendo objetivos e metas específicos para os segmentos produtivos da carne de frango do Estado, é o cerne desta proposta.

Agentes Executores: Instituições de P&D e empresas interessadas.

Agentes Impactados: Toda a cadeia produtiva.

Fontes de Recursos: Paraná Agroindustrial, Paraná Tecnologia, IAPAR, TECPAR, Fundações de Desenvolvimento Tecnológico existentes no Estado, Universidades e Centros Tecnológicos estaduais e federais, EMBRAPA, FINEP e Fundo Verde Amarelo.

Grau de Prioridade: Alto.

7.17 IMPLANTAÇÃO GRADUAL DO SISTEMA APPCC NAS UNIDADES DE ABATE E/OU PROCESSAMENTO DE CARNES DO ESTADO DO PARANÁ

Justificativa: O sistema APPCC permite melhor gerenciamento da qualidade dos produtos no processamento industrial, atendendo padrões internacionais de qualidade e tornando mais eficaz o serviço de inspeção, sem contudo substituí-lo.

Agentes Executores: Empresas de abate e processamento, SENAI e SEBRAE.

Agente Impactado: Empresas interessadas.

Fonte de Recursos: Próprios das empresas ou financiamento através de agentes financiadores.

Grau de Prioridade: Médio.

7.18 PROMOÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA E CAPACITAÇÃO GERENCIAL

Justificativa: A pesquisa detectou carências na utilização de modernas técnicas de gerenciamento (gestão da qualidade, planejamento estratégico, análise e controle gerencial de custos, logística, planejamento e controle de produção, etc.) em unidades de abate e processamento de carne de frango, particularmente em empresas do subsistema B (não habilitadas a exportar). Também foi observado que as pessoas empregadas nas plantas de abate e processamento são treinadas em serviço, isto é, no dia-a-dia da empresa pelos funcionários mais antigos. Este fato, na maioria dos casos, é inibidor da adoção de novas práticas de manejo e operação. Todavia, o aumento da competitividade da cadeia impõe necessariamente a estas empresas a busca de mecanismos de atualização e qualificação, tanto gerencial quanto dos recursos humanos empregados na produção. Caso estas empresas não alcancem os requerimentos mínimos de gerenciamento e qualificação, certamente estarão excluídas do mercado, com reflexos sociais e econômicos negativos para as regiões onde atuam.

A partir do que foi constatado nesta pesquisa, é fundamental promover o treinamento da mão-de-obra e a capacitação gerencial das empresas de abate e processamento de carne de frango, particularmente das unidades integrantes do subsistema B ou não exportador. A falta de gestão apropriada, com técnicas modernas de gerenciamento, restringe o desenvolvimento e a competitividade das empresas do setor.

Agentes Executores: SENAI, SEBRAE, IBQP-PR, SINDICARNE e empresas interessadas.

Agentes Impactados: Estabelecimentos de abate e processamento do subsistema B.

Fontes de Recursos: FAT e recursos próprios das empresas.

Grau de Prioridade: Alto.

7.19 DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES PARA TREINAMENTO DOS PRODUTORES

Justificativa: Embora os criadores de frango revelem uma grande capacidade produtiva associada ao emprego de uma moderna tecnologia implementada pela indústria, há uma grande deficiência no que se refere aos resultados, principalmente monetários, do processo de produção. Portanto, objetiva-se com esta proposta controlar os custos de produção e o nível de rentabilidade de suas propriedades.

Agentes Executores: Indústria processadora, associações de classe e órgãos governamentais.

Agentes Impactados: Produtores de frango.

Fontes de Recursos: PRONAF, FAT e recursos próprios das empresas.

Grau de Prioridade: Alto.

7.20 DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE CRÉDITO AOS PRODUTORES DE FRANGO

Justificativa: Como detectou-se uma deficiência dos produtores quanto à capacidade de financiamento, tanto de custeio quanto de investimento, pretende-se com esta proposta a adequação das linhas de crédito do PRONAF à atividade avícola, as quais deverão estar voltadas especialmente aos pequenos produtores.

Agentes Executores: Bancos, cooperativas e indústrias integradoras.

Agentes Impactados: Produtores de frango.

Fontes de Recursos: PRONAF.

Grau de Prioridade: Alto.