ceiros mediante deságio, que varia atualmente entre 15% e 25%

O capital de giro da empresa fica imobilizado sem uma remuneração adequada por períodos que chegam a três anos.

Segundo o programa de ressarcimento do PIS e Cofins, nas operações de exportação a Receita Federal não permite a inclusão das compras de soja em grão realizadas junto a produtores rurais pessoa física e cooperativas. O alcance desse mecanismo de desoneração fica muito limitado, dado que atualmente as indústrias adquirem desses fornecedores cerca de 70% do total.

As medidas protecionistas adotadas pela China e pela Índia distorceram completamente o mercado. Provocaram acúmulo de estoques de óleo de soja no Brasil e na Argentina, deprimindo fortemente os preços de exportação.

Neutralizando o risco Brasil

Os custos financeiros no Brasil são mais elevados devido ao risco Brasil.

A indústria de óleos vegetais postula que os produtos industrializados possam contar com o apoio efetivo de linhas de crédito para exportação como do Proex e do BNDES, além do EGF para permitir uma comercialização mais bem distribuída.

O Brasil pode melhorar sensivelmente seu desempenho. Um plano estratégico para agregar valor às exportações do complexo soja poderá resultar em uma receita extra de US$900 milhões ao ano no saldo da balança comercial, e produção adicional de cerca de 3 milhões de toneladas de soja ao ano, com fortes repercussões no nível de emprego e renda.

A forte expansão da demanda da avicultura permitiu registrar uma taxa de crescimento médio de 9% ao ano no consumo interno de farelo de soja nos últimos 10 anos.

O setor de óleos vegetais opera no sistema de economia de escala. Um volume maior de industrialização permitirá atender ao crescimento da demanda e reduzir os custos, tornando a avicultura cada vez mais competitiva.

Acreditamos no futuro da dobradinha dos agronegócios soja-aves.

Cesar Borges de Sousa é presidente da Abiove.

PRODUÇÃO INDUSTRIAL

Asas do futuro

A indústria avícola brasileira está mudando, e é preciso aproveitar as oportunidades no bojo dessa mudança

HELIO SCHORR

O agronegócio representa US$300 bilhões dos US$850 bilhões do PIB brasileiro, ou seja, 35% do total. O setor agropecuário responde por cerca de 7% do PIB (US$60 bilhões) e desse montante a avicultura de corte participa com US$6 bilhões. As exportações do setor agropecuário somam US$16 bilhões enquanto as da avicultura de corte, US$0,9 bilhão.

Nesse contexto a avicultura registra avanços consideráveis e isso leva diretamente à questão das oportunidades de mercado que se abrem no país para o setor e as tendências que irão orientá-lo daqui por diante. As empresas já começam a se movimentar buscando o modelo que vai ditar as linhas mestras da atividade no futuro.

Mudança de hábitos

As mulheres chegaram ao mercado de trabalho para ficar. Como os homens não são afeitos aos trabalhos domésticos, há



uma dependência cada vez maior de alimentos preparados fora do lar. A mudança de hábitos alimentares aliada ao menor tempo disponível para adquirir, preparar e consumir em casa uma refeição, reforçam o hábito de comer fora.

Isso leva o consumidor das camadas de renda mais alta a dedicar menos atenção a preços e a preocupar-se mais com a variedade e as características nutricionais do que ingere, ao buscar, por exemplo, alimentos saudáveis, com baixo teor de colesterol e gordura.

Abertas as portas para o consumo de alimentos prontos, os produtos para cadeias de *fast-food* se firmaram no mercado consumidor. Pelo mesmo caminho foram surgindo alimentos prontos para cocção em microondas e os resfriados em substituição aos congelados, pouco a pouco preteridos pelo consumidor.

Alimentos para crianças e adolescentes – os populares *nuggets*; pratos específicos para grupos étnicos: latinos, asiáticos, americanos, europeus; produtos para grupos religiosos, como judeus (Kosher) e islâmicos (Halal), compõem recursos postos à disposição do consumidor de diversos nichos de mercado.

Outras variedades – como os produtos para desjejum, viagem, máquinas automáticas de venda, substitutos do hambúrguer e das comidas preparadas, e os alimentos específicos para diversos tipos de dietas – estão agora disponíveis num mercado cada vez mais promissor em que parece haver espaço para todos.

Produção organizada

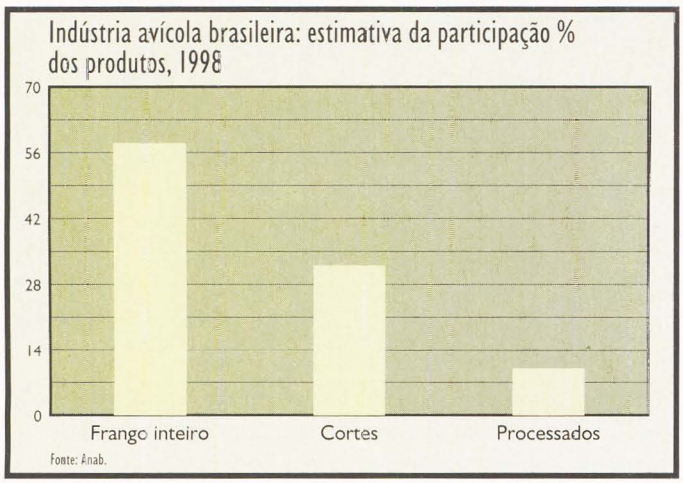
Diante das características do novo mercado – que não deve parar de se expandir tão cedo –, as empresas do setor avícola precisaram se reestruturar, processo ainda em andamento.

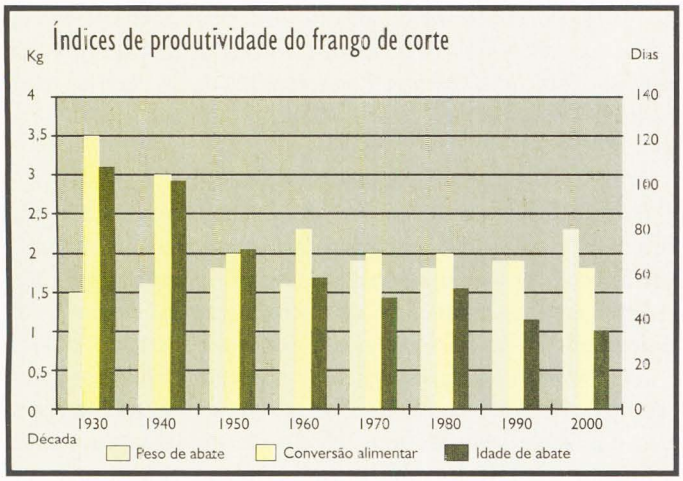
As atuais empresas avícolas no Brasil se organizam em geral a partir de material genético e insumos. De um lado, matrizeiros e incubatórios provêem a criação e o desenvolvimento da matéria-prima avícola. De outro, fábricas de rações se incumbem de satisfazer às necessidades nutricionais das aves, garantindo-lhes crescimento saudável e peso adequado.

Na etapa seguinte, o transporte e os produtores da cadeia do setor promovem a integração na área de gerência e assistência técnica, a partir da qual as aves chegam aos abatedouros e à indústria processadora, de onde serão distribuídas aos mercados regional, nacional e internacional.

Pressupostos para o futuro

São muitos os desafios da indústria avícola brasileira: em primeiro lugar é preciso atender as exigências do consumidor, man-





tendo-se tecnicamente competitiva; reduzindo mais e mais os custos de produção; implantando programas de higiene, controle sanitário e biosseguridade e preocupando-se com o bem-estar das aves e com o meio ambiente.

Também é necessário reduzir a utilização de subprodutos de origem animal na alimentação das aves, limitar a utilização de antibióticos e promotores de crescimento, pesquisar o uso de matérias-primas alternativas, maximizar o uso de aditivos alimentares (enzimas, probióticos, emulsificantes) e implantar os preceitos de análise de risco e controle de pontos críticos (HACCP).

Menores e piores

A principal característica das pequenas empresas do setor avícola é uma participação de menos de 1% no mercado. Elas são geralmente regionais ou locais e atendem a nichos de consumo com produtos que podem ser *commodities* ou estandardizados, têm baixo faturamento, assim como baixos são a margem operacional e seu controle sobre os preços.

Têm como foco principalmente o abate. Sua estratégia gira em torno de custo e quantidade, usam tecnologia elementar e não investem em pesquisa.

Não encontram barreiras significativas a sua entrada no mercado e sua integração vertical é baixa ou ausente. Ausentes também estão o *marketing* e a propaganda nessas empresas, cuja tendência oscila entre o crescimento e o desaparecimento.

Indústria avícola norte-americana

Participação % dos produtos avícolas no mercado

Ano	Frango inteiro	Cortes	Processada
1990	18	56	26
1995	11	53	36
2000*	8	46	46

Fonte: Broiler Marketing Survey N.B.C.
* Projeção.

Aves: principais índices zootécnicos

	Brasil	Holanda	China	EUA	Tailândia	França
Conversão	2,0	1,9	2,3	2,0	2,0	2,0
Idade (dias)	41,9	42,0	56,0	42,0	45,0	43,0
Peso limpo (kg)	1,4	1,4	2,0	1,5	1,4	1,4
Índice de eficiência	227,0	232,0	201,0	230,0	211,0	225,0

Fonte: Schorr, H.

Aves: comparação percentual dos custos de produção

	Brasil	Holanda	China	EUA	Tailândia	França
Custo do pintainho	100	170,4	106,5	98,8	104,3	152,3
Custo da ração	100	153,9	119,5	102,5	143,5	159,1
Custo no abatedouro	100	188,7	118,3	112,8	136,8	179,4
Custo total	100	191,2	109,0	109,0	124,7	185,7

Fonte: Schorr, H.

Qualidade como meta

As vigas mestras das pequenas empresas terão como foco um abatedouro que atenda às exigências legais e de mercado. Contarão com um produto adequado aos requisitos da qualidade e se orientarão de modo mais definido e determinado rumo ao mercado regional, onde pontificarão empresas líderes que no entanto estarão em constante competição com empresas emergentes.

A partir dessas metas, a lógica dessas empresas e seu dinamismo interno e externo se organizarão inteiramente voltados para a captação dos sinais da demanda em suas diversas formas e mecanismos e para uma interação ativa e sensível com as necessidades do consumidor.

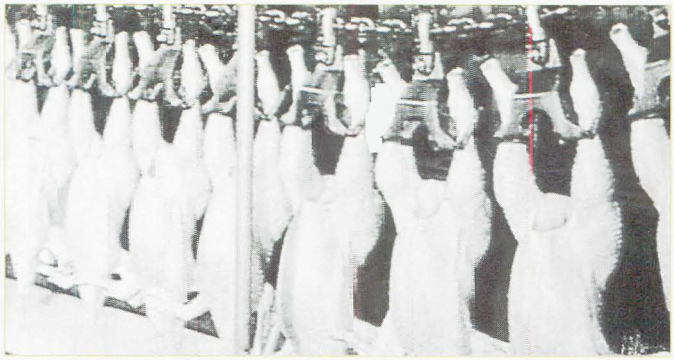
Uma visão mais objetiva da produção e do mercado deve estar então perfeitamente assimilada e implantada nas empresas que entrarem no mercado com o objetivo de crescer ou naquelas que se propuserem a oferecer um produto competitivo.

Emergentes e competitivas

As empresas do setor avícola podem ser descritas como emergentes com 1% a 7% de participação em mercado. Atuam nos mercados regionais ou no nacional com produtos altamente competitivos, *commodities* ou especialidades variadas e faturamento médio.

Têm média ou baixa margem operacional e baixo controle sobre os preços, sendo seu foco diversificado. Em termos de estratégias, concentram-se nas relações custo/volume e qualidade/quantidade. Usam tecnologia média, seus investimentos são

O consumidor de hoje dá menos atenção a preços e preocupa-se mais com sua conveniência, sua segurança alimentar, a variedade e as características nutricionais do que ingere; ele busca alimentos saudáveis, com baixo teor de colesterol e gordura e alto valor nutritivo.



médios ou baixos e as barreiras a sua entrada no mercado são normalmente altas.

A utilização de *marketing* e propaganda é média ou relativamente baixa. A tendência dominante para essas empresas é de fusão ou incorporação, mas há casos em que predominam tendências mais extremas, ao crescimento ou à desintegração.

Com foco mais freqüente em matrizeiros e incubatórios, mas também em fábricas de rações, as empresas emergentes tenderão ainda no futuro a diversificar suas atividades em abatedouros, indústrias, *marketing* e comercialização.

Empresas líderes

Produzindo *commodities* e especialidades, as empresas reunirão condições de liderança de mercado quando ultrapassarem as fronteiras regionais em direção às nacionais e elegerem metas para conquistar o mercado internacional.

Com participações nos mercados nacional e internacional maiores que 7% e dotadas de competitividade, produzem especialidades e *commodities* diferenciadas, com faturamento, margem operacional e controle sobre os preços em alto nível.

Seus principais focos estão na indústria e na produção, com estratégias diferenciadas, altas margens e qualidade. Usam tecnologia sofisticada, e seus investimentos em pesquisa são altos.

Lidam com altas barreiras a sua entrada, e sua integração vertical pode ser alta ou estar em queda. Investem significativamente em *marketing* e propaganda, e podem tender à incorporação, ao crescimento ou à desintegração.

No futuro, condensando suas atividades normalmente em indústrias de alimentos, *marketing* e comercialização, as empresas líderes produzirão *commodities* e especialidades para os mercados regional, nacional e terão inserção no internacional.

Futuro promissor

A carne de aves é a maior fonte de proteína animal de que se tem notícia,. Além disso, a demanda de produtos elaborados só tende a crescer. Acresça-se a esses fatores o potencial do Brasil, e a conclusão possível é que o futuro do setor só depende das empresas e de sua habilidade para explorar o mercado.

Daqui para a frente, as empresas brasileiras deverão ser cada vez mais assediadas. Aprendendo a analisar o mercado, seu produto e sua capacidade de investimento, essas empresas estarão aptas a definir as melhores estratégias a desenvolver – nunca esquecendo que o essencial é adequar-se às exigências do mercado.

Hélio Schorr é médico veterinário, M.Sc. em economia e administração rural, gerente comercial da Copacol e assessor de produção da Pif-Paf. E.mail: schorr@copacol.com.br

Brasil: abate de aves, participação % no mercado brasileiro e crescimento % das maiores empresas do Brasil

1 milhão de aves

	1987			1997			
Empresa	Posição	Abates	Percentual de aves do mercado	Posição	Abates do mercado	Percentual de aves no período	Crescimento
Sadia	1	217	15,6	1	348	12,3	61
Perdigão	2	113	8,2	2	214	7,6	89
Chapecó	3	64	4,6	8	73	2,6	15
Frangosul	4	52	3,8	5	127	4,5	143
Ceval	5	30	2,7	3	172	6,1	356
Avipal	6	34	2,4	4	128	4,5	280
Pena Branca	7	32	2,3	6	88	3,1	172
Minuano	8	20	1,4	10	40	1,4	103
Aurora	9	17	1,2	9	60	2,1	260
Batavo	10	16	1,2				
Sertanejo	11	16	1,1	11	40	1,4	152
Rio Branco	12	15	1,0				
Copacol	13	14	1,0	12	33	1,2	135
Da Granja	14	12	0,8	7	86	3,0	643
Subtotal	(15 maiores)	669.813	50,3		1.493.314	52,7	123
Outros	-	661.555	50,0		1.340.992	47,3	103
Total	-	1.331.367	100,0		2.834.306	100,0	113