



Construindo Juntos o Futuro
do Agronegócio em Goiás

Cadeia Produtiva de **Aves e Suínos**



Coordenação
Igor Montenegro Celestino Otto





Construindo Juntos o Futuro
do Agronegócio em Goiás

Cadeia Produtiva de
Aves e Suínos

Equipe técnica

FIEG

Igor Montenegro Celestino Otto
**Presidente do Conselho Temático de
Agronegócios**

Annaias Justino Jayme
**Vice-Presidente do Conselho
Temático de Agronegócios**

José Eduardo de Andrade Neto
Superintendente da FIEG

Wellington da Silva Vieira
Coordenador Técnico da FIEG

Sulamita de Aquino Porto
Coordenadora Técnica dos Trabalhos

Cristina Moreira Gonçalves Fidelis
**Assessora Executiva do Conselho
Temático do Agronegócio**

Geraldo Ferreira de Farias Neto
**Gerente da Assessoria de
Comunicação do Sistema FIEG**

Dehovan Lima
Revisor

Thiago Honório
Projeto Gráfico e diagramação

INFORMAÇÕES
www.sistemafieg.org.br
cta@sistemafieg.org.br

MARKESTRAT

Dr. Marcos Fava Neves
Msc. Mairun Junqueira Alves Pinto
Julio Kyosen Nakatani
Rafael Bordonal Kalaki
Tássia Gerbasi



Construindo Juntos o Futuro
do Agronegócio em Goiás

Cadeia Produtiva de **Aves e Suínos**

Autores

Igor Montenegro Celestino Otto
Marcos Fava Neves
Mairun Junqueira Alves Pinto

Co-autores

Julio Kyosen Nakatani
Rafael Bordonal Kalaki
Tássia Gerbasi
Wellington da Silva Vieira
Annanias Justino Jayme
Sulamita de Aquino Porto

Goiânia
FIEG
2012

© **FIEG - Federação das Indústrias do Estado de Goiás**

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica

O97c

OTTO, Igor Montenegro Celestino; NEVES, Marcos Fava; PINTO, Mairun Junqueira Alves. **Cadeia produtiva de aves e suínos.** - Goiânia: FIEG, 2012.

140. p. il.

ISBN

1 - Federeação da Indústrias, 2 - Indústria Goiana, 3 - Cadeia produtiva
sucroenergética, 4 - Análise de mercado, 5 - Posicionamento estratégico,
6 - Projetos estratégicos

I. Autor. II. Título

CDU - 65

FIEG - Federação das Indústrias do Estado de Goiás

Av. Araguaia, nº 1.544 - Edifício Albano Franco, Casa da Indústria

Vila Nova - CEP 74645-070 - Goiânia-GO

Fones: (62) 3219-1366 / 3219-1368 - Fax (62) 3229-2975

www.sistemafieg.org.br

Diretoria da FIEG



Presidente

Pedro Alves de Oliveira

1º Vice-Presidente

Wilson de Oliveira

2º Vice-Presidente

Eduardo Cunha Zuppani

3º Vice-Presidente

Antônio de Sousa Almeida

1º Secretário

Marley Antônio da Rocha

2º Secretário

Ivan da Glória Teixeira

1º Tesoureiro

André Luiz Baptista Lins Rocha

2º Tesoureiro

Hélio Naves

Diretores

Segundo Braoios Martinez
Sandro Marques Scodro
Orizomar Araújo Siqueira
Ubiratan da Silva Lopes
Manoel Paulino Barbosa
Robson Peixoto Braga
Roberto Elias de L. Fernandes

José Luis Martin Abuli

Álvaro Otávio Dantas Maia

Eurípedes Felizardo Nunes

Jair Rizzi

Henrique W. Morg de Andrade

Eduardo Gonçalves

Leopoldo Moreira Neto

Flávio Paiva Ferrari

Luiz Gonzaga de Almeida

Luiz Ledra

Daniel Viana

Osvaldo Ribeiro de Abreu

Elvis Roberson Pinto

Eduardo José de Farias

Valdenício Rodrigues de Andrade

Ailton Aires de Mesquita

Hermínio Ometto Neto

Carlos Alberto Vieira Soares

Jerry Alexandre de Oliveira Paula

Josélio Vitor da Paixão

Jaime Canedo

Conselho Fiscal

Justo O. D'Abreu Cordeiro

Laerte Simão

Mário Drummond Diniz

Conselho de Representantes junto à CNI

Paulo Afonso Ferreira

Sandro Antônio Scodro

Créditos



Adelmo Resende da Silva (Embrapa)
Alberto Barbo (SIC)
Alcido Elenor Wander (Embrapa)
Alexandre Bernardes (Faeg)
Alexandre Mendonça de Barros (MBAgro)
Aline da Silva Moraes (UFG/PPAGRO)
Ana Maria de S. Duarte (PUC-GO)
Arthur Eduardo (Faeg)
Beáta Madari (Embrapa)
Carlos Cesar de Queiroz (Emater)
Cassia de Barros V. V. Jardim (Sectec)
Charles Luis Peeters (Sindicato Rural de Rio Verde)
Edwal Freitas Portilho (Adial)
Enderson Petrônio (Embrapa)
Everaldo Silva (SIC)
Flavio Augusto Negrão (Faeg)
Flavio Faedo (Faeg)
Francis Lee Ribeiro (UFG)
Gislene Margaret Avelar Guimarães (UFG)
Gladson Silva (João Salvador Alimentos)
Glaucia Rosalina Machado (UFG)
Gustavo Tannus Goulart (Celg/UFSC)
Jason de Oliveira (Embrapa)
Jeferson de Castro (Sectec)
João Batista de Oliveira (Seinfra)
João Marcos Bertoldi (Sectec)
João Paulo Pietrafesa (PUC-GO)
Joel Rodrigues Rocha (Sebrae)
José Augusto Costa
José Carlos de Souza (Super Frango)
José Carlos O´Farrill V. Hausknecht (MBAgro)
José César Dias (Sindicarne)
José Rafael de Medeiros (JRM Inovação)
José Roberto M. de Barros (MBAgro)
Juliano Pável Brasil Custódio (Alfa)
Julimária Sousa (UFG)
Karolline Fernandes Siqueira (Senai)
Leandro Gomes Cândido (Seinfra)
Luiz Antônio Ferreira (Seagro)
Luiz Cláudio Martins de Moura (PUC-GO)
Márcia Cristina Barnabé (Semarh)
Marco Antônio O. Campos (APGM)
Maritza Calil (Sectec)
Marta Cristina Corsi (Embrapa)
Odilon Lemos de Melo Filho (Embrapa)
Pricila Vetrano Rizzo (Embrapa)
Priscila Zaczuk (Embrapa)
Ricardo Daher Oliveira (Alfa)
Ricardo Dias da Silva (UFG)
Rodrigo da Silva Souza (UFG)
Rogério de Carvalho Ramos (Seagro)
Rosana Lobo Favoretto (Segplan)
Sebastião Teixeira (Seagro)
Silvana de Brito (PUC-GO)
Sirlei Aparecida da Silva (Seinfra)
Sônia Milagres Teixeira (UFG/PPAGRO)
Uacir Bernardes (AGA)
Vanessia Teodora da C. Alves (Segplan)
Walmir Telles (Senai)
Wanderson Portugal Lemos (Sebrae-GO)
Wilder Pedro de Moraes (Seinfra)

Siglas

ABC – Agricultura de Baixo Carbono
ABIPECS - Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína
ALFA – Faculdade Alves Faria
APINCO – Associação Brasileira de Produtores de Pinto de Corte
BRF – Brasil Foods
BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CECT – Centro Estadual de Consultoria Tributária
CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento
EMAC – European Marketing Academy
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA – Estados Unidos da América
FAEG - Federação de Agricultura e Pecuária de Goiás
FECOMÉRCIO - Federação do Comércio do Estado de Goiás
FIEG - Federação das Indústrias do Estado de Goiás
FOB – FreeonBoard
GESis - Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IFAMA - International Food and Agribusiness Management Association
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MB AGRO - Consultoria e Assessoria em Agronomia S/S Ltda
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
OIE – Organização Mundial de Sanidade Animal
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PESA – Programa Estadual de Sanidade Avícola
PESS – Programa Estadual de Sanidade dos Suínos
PEST – Político/legal, Econômico e Natural, Sociocultural e Tecnológico
PGPM – Política de Garantia de Preços Mínimos
PSI – Projeto Setorial Integrado
PUC-GO - Pontifícia Universidade Católica de Goiás

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo
SAG – Sistema Agroindustrial
SEAGRO - Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Irrigação
SEBRAE-GO – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Goiás
SECEX– Secretaria de Comércio Exterior
SECEX - Serviços de Comércio Exterior
SECTEC - Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás
SEGPLAN - Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento
SEINFRA - Secretaria de Estado de Infraestrutura
SEMARH - Secretaria do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SGPA – Sociedade Goiana de Pecuária e Agricultura
SIC - Secretaria de Estado de Indústria e Comércio
SIE – Sistema de Inspeção Estadual
SIF – Sistema de Inspeção Federal
SIFAEG - Sindicato das Indústrias de Fabricação de Etanol no Estado de Goiás
SIM – Sistema de Inspeção Municipal
SINDIAVIPAR – Sindicato das Indústrias dos Produtos Avícolas do Estado do Paraná
SINDICARNE - Sindicato da Indústria de Carnes e Derivados no Estado de Goiás e Tocantins
SINDICURTUME - Sindicato das Indústrias de Curtumes e Correlatos do Estado de Goiás
SINDILEITE - Sindicato das Indústrias de Laticínios no Estado de Goiás
SWOT - Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades
UBABEF – União Brasileira de Avicultura
UFG - Universidade Federal de Goiás
UPL – Unidade de Produção de Leitões
USDA – United States Department of Agriculture
UT – Unidade de Terminação

Apresentação



A diretoria da Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG) e seu Conselho Temático de Agronegócios têm a satisfação de apresentar à comunidade goiana esta série de estudos estratégicos sobre a situação atual e o cenário futuro desejado do agronegócio goiano. A publicação, denominada *Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás*, compreende em sua primeira fase as cadeias produtivas de Grãos (milho e soja), Aves e Suínos, Carne e Couro Bovino, Lácteos e Sucroenergética.

Os estudos incluem propostas de grandes metas e estratégias para incrementar a atividade econômica no Estado, a partir do fortalecimento das principais cadeias que envolvem a geração de produtos agropecuários e sua transformação em bens de consumo, agregando valor e criando emprego, renda e tributos, que garantirão o desenvolvimento socioeconômico de forma contínua, visando fazer de Goiás um importante centro mundial de alimentos e outros produtos de origem no campo.

As carências de informações e estudos para fundamentar as políticas públicas e as estratégias empresariais têm se tornado, no Brasil, empecilho para um desenvolvimento mais acelerado, o que resulta em menor grau de competitividade dos diversos setores da economia. Os estudos ora apresentados visam a contribuir para a redução dessa lacuna, buscando aumentar o grau de segurança dos investidores e incrementar a produção goiana de bens primários e industriais.

As condições propícias para a produção agrícola e criação de animais de pequeno, médio e grande porte, combinadas com a posição estratégica de Goiás no mapa brasileiro e da América do Sul, credenciam o Estado a atuar como protagonista na economia verde, podendo vir a ser referência de sustentabilidade e competitividade para o mundo.



A economia goiana, embora com participação relativamente pequena em relação ao PIB nacional – pouco inferior a 3% –, cresce em ritmo mais acelerado que a brasileira, levando o Estado a conquistar importante participação no desempenho da economia nacional, o que lhe permite ocupar, hoje, a 9ª posição entre os Estados brasileiros, com perspectivas de chegar ao 7º lugar em médio prazo. Isso se deve, em grande parte, à combinação de atividades agropecuárias com a transformação industrial, beneficiando toda a população goiana.

Esta série de estudos, destinada a subsidiar empresas e governos em suas estratégias de investimentos e desenvolvimento social, econômico e tecnológico, foi elaborada com a colaboração de dezenas de parceiros ligados ao tema, destacando-se: Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas do Estado de Goiás, Federação da Agricultura do Estado de Goiás, Universidade Federal de Goiás, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Faculdades Alfa, Sindicato dos Fabricantes de Etanol no Estado de Goiás, Sindicato dos Fabricantes de Açúcar no Estado de Goiás, Sindicato das Indústrias de Laticínios do Estado de Goiás, Sindicato das Indústrias de Carnes do Estado de Goiás, Sindicato das Indústrias de Curtimento de Couros do Estado de Goiás, Secretaria da Agricultura do Estado de Goiás, Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás, Secretaria da Indústria e Comércio do Estado de Goiás, Secretaria de Infraestrutura do Estado de Goiás, Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado de Goiás, Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás, Federação do Comércio do Estado de Goiás, Delegacia Federal do Ministério da Agricultura, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, empresas industriais, dentre outros.

Ao entregar os primeiros volumes da série de estudos Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás, orgulhamos-nos de poder contribuir, de forma efetiva, para o desenvolvimento de nossa economia, em benefício de todo o povo goiano. Ao mesmo tempo, agradecemos a todos aqueles que contribuíram para sua concretização.

PEDRO ALVES DE OLIVEIRA
Presidente da FIEG

Sumário

1 -	Objetivos e método	21
1.1 -	Objetivo	21
1.2 -	Escopo e método de trabalho	23
	Passo 1: introdução e entendimento	27
	Passo 2: Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas	29
	Passo 3: Análise da situação interna e de concorrentes globais	31
	Passos 4: Objetivos para as cadeias produtivas	33
	Passos 5 a 12: Planos dos vetores estratégicos	35
2 -	Análise do mercado e enfoque de sistemas	37
2.1 -	Análise do mercado internacional	37
2.1.1 -	Carne de frango	37
2.1.2 -	Carne suína	43
2.2 -	Análise do mercado nacional	49
2.2.1 -	Carne de frango	49
2.2.2 -	Carne suína	55
2.3 -	Análise das variáveis incontrolláveis	61
2.4 -	Análise dos setores	67
3 -	Análise da situação interna	73
3.1 -	Desenho da cadeia produtiva	74
3.1.1 -	Aves	74
3.1.2 -	Suínos	76
3.2 -	Análise da cadeia produtiva goiana	79
3.2.1 -	Carne de frango	79
3.2.2 -	Carne suína	83
3.3 -	Análise da competitividade da cadeia	87
3.4 -	Fatores críticos do sucesso	95
3.5 -	Benchmarking	97
3.5.1 -	Carne de frango	99
3.5.2 -	Carne suína	101
3.6 -	Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças	103
4 -	Objetivos para a cadeia e estratégias	107
4.1 -	Posicionamento estratégico	109
4.2 -	Missão e visão das cadeias	111
4.3 -	Objetivos e indicadores de desempenho	113

5 -	Projetos estratégicos _____	115
5.1 -	Produção, produtos, pesquisa e inovação _____	117
5.1.1 -	Produção _____	119
5.1.2 -	Pesquisa _____	121
5.2 -	Comunicação _____	123
5.3 -	Distribuição, logística e exportações _____	125
5.4 -	Capacitação/recursos humanos _____	127
5.5 -	Coordenação e adequação ao ambiente institucional _____	129
5.6 -	Sustentabilidade _____	131
5.7 -	Micro e pequenas empresas _____	133
5.8 -	Fortalecimento dos elos fracos ou inexistente _____	135



Prefácio



Informação é adubo do conhecimento



Nos últimos anos, o Estado de Goiás experimentou um crescimento significativo na sua produção agrícola e pecuária. Repleto de terras férteis, com elevado potencial hídrico, condições climáticas favoráveis e a adoção de modernas técnicas de cultivo e manejo, o Estado se consolidou como uma das principais fronteiras agrícolas do País.

Em nível nacional, somos os maiores produtores de sorgo granífero e ocupamos lugar de destaque nos rankings de produção de grãos (4º), milho (5º), soja (4º), aves (6º), suínos (6º), carnes e couro bovino (4º), lácteos (4º) e sucroenergética (4º).

Em sintonia com esse processo, e com a vocação natural de Goiás pelo agronegócio, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae Goiás) dedica uma atenção especial ao segmento. Tanto que dos 93 projetos que a instituição mantém em atividade 21 deles estão diretamente ligados ao setor rural, beneficiando principalmente agricultores de pequeno porte instalados em todos os 246 municípios goianos.

A base para o sucesso desses programas é, sem dúvida, a informação. Desde o assentado rural ao produtor que investe em modernas tecnologias a informação é matéria-prima indispensável para uma boa colheita.

Este estudo, 'Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás', com capítulos dedicados às cadeias produtivas de grãos – milho e soja; aves e suínos; carnes e couro bovino; lácteos; e sucroenergético, do qual o Sebrae Goiás é parceiro de primeira hora, reforça a vocação da instituição pela produção de conteúdo e disseminação da informação.

Temos a certeza de que ele será uma importante ferramenta para entendermos melhor o processo produtivo, conhecermos mais profundamente o mercado, elaborarmos estratégias para aumentar a nossa competitividade e, sobretudo, para que possamos atrair mais investimentos para o setor.

Façam uma boa leitura, pois informação é, sobretudo, o adubo do conhecimento.

MANOEL XAVIER FERREIRA FILHO
Diretor-superintendente do Sebrae Goiás



Introdução



O futuro do agronegócio em Goiás



O mundo está mudando rapidamente e essas mudanças terão grande impacto no desenvolvimento e na economia do Brasil. Os efeitos dessas transformações serão muito especiais para Goiás, que é um estado que possui uma forte vocação de liderança nos principais segmentos do agronegócio brasileiro. Se o poder público, a iniciativa privada e o terceiro setor souberem se posicionar adequadamente no novo cenário, o estado de Goiás pode se tornar uma das regiões mais fortes do agronegócio mundial, revolucionando todos os aspectos de sua sociedade e economia, dentro de uma perspectiva sustentável. O projeto “Construindo juntos o futuro do agronegócio em Goiás” tem o objetivo de contribuir para que este potencial de grandeza se concretize.

As quatro grandes variantes que vão afetar o agronegócio mundial nos próximos anos são o aumento populacional, a urbanização da população, o crescimento econômico dos países emergentes e as mudanças dos hábitos alimentares. Aumento populacional: Hoje somos 7 bilhões de habitantes no planeta, mas as estatísticas apontam para um contínuo crescimento populacional superando 8 bilhões em 2025 e chegando 9 bilhões em 2050 (ONU, 2010). Urbanização da população: A população urbana era menos da metade da população rural em 1950. Atualmente já vivem mais pessoas na cidade do que no campo e até 2050 mais de dois terços dos habitantes estarão nas cidades contra menos de um terço na área rural (ONU, 2010). Crescimento econômico dos emergentes: Na última década, os países em desenvolvimento cresceram em média 6% ao ano contra um crescimento de 1,7% ao ano dos países desenvolvidos. Este fenômeno continua acontecendo nesta década, o que vai equilibrar o poderio econômico entre países ricos e emergentes (FMI, 2011). Mudança dos hábitos alimentares:

Juntamente com a urbanização da população houve também uma alteração do perfil de consumo de alimentos das pessoas. Está havendo uma substituição de uma dieta que continha mais amido e cereais por outra que contém mais carnes, lácteos, doces e alimentos processados (FAO, 2006).

Todas essas mudanças já vêm provocando transformações consideráveis, como a escassez de terras produtivas e aumento da eficiência agrícola, queda nos estoques de alimentos, aumento do preço dos alimentos e incremento no consumo de energia. Escassez de terras produtivas e aumento da eficiência agrícola: Nos últimos 50 anos a população triplicou no mundo, enquanto a área agrícola expandiu apenas 11%, o que demonstra um grande aumento de eficiência. Neste período o consumo de carnes aumentou 433% e o de grãos cresceu 183% (FAO e ONU). Queda nos estoques de alimentos: Está havendo uma redução significativa nos estoques de produtos agrícolas no mundo, como por exemplo arroz, milho, açúcar, café e algodão, que está sendo impulsionado especialmente pelo aumento do consumo da China. (USDA, 2011). Aumento do preço dos alimentos: Todo esse cenário provocou aumento significativo no preço médio dos alimentos na última década, em várias cadeias produtivas como trigo, soja, milho, carne, café e açúcar, dentre outros (FAO e FMI). Incremento do consumo de energia: O consumo de energia também tem crescido muito no mundo. Entre 2000 e 2030 a previsão é de que haja um incremento de 119% no consumo de energia no planeta, mesmo com a previsão de melhoria da eficiência energética (Exame, 2011). Este fato vai pressionar o uso de fontes fósseis e renováveis, neste último caso com o incremento da produção hidráulica, eólica e de biocombustíveis como biodiesel e etanol, além da plantação de florestas de eucalipto para produção de carvão vegetal.

Com a expansão do mercado mundial de alimentos o Brasil – e especialmente a região centro-oeste brasileira – passa a ser uma das maiores esperanças do planeta para alimentar uma população maior, mais urbana e com melhor renda. Demanda por área agricultável: Para abastecer uma população em crescimento será necessário adicionar à área agricultável existente no mundo hoje em mais de 82 milhões de hectares, até o ano de 2050 (FAO, 2011). O Brasil é uma grande esperança para o agronegócio mundial: O relatório da OECD-FAO – Agricultural Outlook 2010-2019 – projetou que a produção mundial de alimentos deverá crescer 70% para atender a demanda em 2050. Estima-se que o Brasil

será o país que mais ampliará a produção agrícola com previsão de aumento de mais de 40% nesta década. China, Índia, Rússia e Ucrânia também deverão incrementar as suas produções a uma taxa em torno de 20%. Já demonstramos a nossa capacidade de crescimento. O agronegócio brasileiro já demonstrou a sua capacidade de crescimento nas últimas duas décadas. Na safra de 1990/1991 a produção brasileira de grãos era de 58 milhões de toneladas e chegou a quase triplicar na safra 2009/2010 quando atingiu a produção de 148 milhões de toneladas (CONAB, 2011). O crescimento foi maior no centro-oeste brasileiro. Entre todas as regiões brasileiras, o lugar onde mais cresceu a produção de grãos foi a região centro-oeste do Brasil, com aumento de 292% entre a safra 90/91 e safra 09/10, seguida das regiões norte (177%), sul (152%), nordeste (111%) e sudeste (34%).

Como se vê nos cenários descritos, há perspectivas altamente favoráveis para o agronegócio no Brasil e em Goiás, mas é preciso bem mais do que boa vontade para concretizar o nosso potencial. O presente estudo das principais cadeias produtivas do agronegócio é uma ferramenta estratégica para estabelecer metas e atingi-las no futuro próximo. Composto de uma detalhada análise do mercado, enfoque de sistemas e análise da situação interna, o estudo aponta para os objetivos a serem alcançados pela cadeia produtiva e as respectivas estratégias de execução. Finalizando são identificados os projetos estratégicos para o desenvolvimento do sistema produtivo nas áreas de: 1. Produção, produtos, pesquisa e inovação; 2. Comunicação; 3. Distribuição, logística e exportações; 4. Capacitação de recursos humanos; 5. Coordenação e adequação ao ambiente institucional; 6. Sustentabilidade; 7. Micro, pequenas e médias empresas e; 8. Fortalecimento dos elos do sistema produtivo.

Em seu artigo "A vantagem competitiva das nações", o professor Michael E. Porter, da Harvard Business School, afirma que "a prosperidade nacional não é algo herdado, mas, sim, o produto do esforço criativo humano. Não é privilégio que emana dos dotes naturais de um país, de sua força de trabalho, das taxas de juros ou do valor da moeda, como insistem os economistas clássicos. A competitividade de um país depende da capacidade de suas indústrias de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios. Elas se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes. Num

mundo de competição global crescente, os países se tornaram mais, e não menos, importantes. À medida que os fundamentos da competição se deslocam cada vez mais para a criação e assimilação do conhecimento, aumenta a importância dos países. A vantagem competitiva é gerada e sustentada por um processo altamente localizado. As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores que contribuem para o êxito competitivo. Em todos os países constatam-se disparidades marcantes nos padrões de competitividade. Nenhum país é capaz de competir em todos os setores, nem mesmo na maioria deles. Em última instância, os países tem êxito em determinados setores porque o ambiente interno é progressista, dinâmico e desafiador ... Precisamos de novas perspectivas e ferramentas – precisamos de nova abordagem à competitividade que emane diretamente da análise de setores de sucesso internacional, sem preocupação com a ideologia tradicional ou com a mais recente moda intelectual. Precisamos saber, apenas, o que funciona e por quê. Em seguida, devemos aplicar as lições aprendidas.”

São essas perspectivas e ferramentas estratégicas para o desenvolvimento da cadeia produtiva que você vai encontrar aqui neste estudo. Caberá aos agentes do setor público, da iniciativa privada (agro, indústria e serviços) e do terceiro setor aplicar o conhecimento, cada um na sua área, transformando estes projetos em realidade. Assim que conseguirmos executar as estratégias aqui previstas teremos como resultado uma sociedade melhor, uma economia mais forte, empresas mais sólidas, pessoas mais felizes e um ambiente mais equilibrado. Enfim teremos um estado mais rico e desenvolvido com sustentabilidade. Agora é hora de executar a estratégia!

Igor Montenegro Celestino Otto
Coordenador do projeto e presidente do
Conselho Temático de Agronegócios da FIEG



1 - Objetivos e método

1.1 - Objetivo



Este primeiro capítulo apresenta o objetivo e o escopo do projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás – 2020.

O projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás é uma iniciativa da FIEG, em parceria com Sebrae, Seagro, SIC, UFG, Segplan, Semarh, Alfa, Sectec, Faeg, Fecomércio, Seinfra, PUC-GO, Assembleia Legislativa, Embrapa, Sifaeg, Sindileite, Sindicarne, Sindicurtume. Seu objetivo é avaliar as possibilidades de adensamento das cadeias produtivas do agronegócio e sugerir um conjunto articulado de medidas estratégicas e ações a serem implementadas nos próximos anos.

Para a primeira fase do projeto, foram escolhidas as cadeias do milho, da soja, da carne suína, da carne de frango, da carne bovina, do couro e da cana-de-açúcar. Algumas dessas cadeias, devido a similaridades estruturais como a presença de agentes comuns a duas cadeias, foram agregadas, formando cinco grupos. Para facilitar a compreensão do trabalho, esses grupos foram também denominados “cadeias produtivas”. São essas:

- Grãos – milho e soja;
- Aves e suínos;
- Carne e couro bovino;
- Lácteos;
- Sucroenergética.

Uma vez escolhidas as cadeias produtivas, deu-se início à criação das parcerias necessárias para a execução do projeto e, na sequência, a montagem dos planos estratégicos. Em junho de 2011, foram deflagradas as reuniões com as entidades parceiras, sendo que na primeira delas, em 3 de junho, durante o primeiro workshop de planejamento estratégico, foi assinado o Protocolo de Intenções entre as entidades. Ao todo, oito reuniões e workshops foram realizados entre junho de 2011 e abril de 2012. Na ocasião, houve alinhamento dos objetivos do projeto; troca de informações sobre pesquisas; discussão dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, além de debate sobre os objetivos estratégicos de cada cadeia. Participaram desse processo, além de técnicos e dirigentes da própria FIEG, representantes do Sebrae, da Embrapa, da SIC, da Sectec, da Seagro, da SGPA, da Faeg, do Sifaeg, da Segplan, da PUC-GO, da UFG, da Faculdade Alfa, dos sindicatos patronais, empresários da agroindústria e os consultores da MBAgro e da Markestrat – Centro de Pesquisas e Projetos em Marketing e Estratégia.

1.2 - Escopo e método de trabalho



A organização, a análise dos dados coletados e a montagem dos planos estratégicos preliminares – que posteriormente foram debatidos e melhorados em workshop com os interlocutores do projeto – ficaram a cargo de uma equipe de cinco consultores da Markestrat, liderados pelo Prof. Dr. Marcos Fava Neves. Para a realização deste trabalho, foi utilizado o método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis), desenvolvido pelo próprio professor Marcos Fava Neves, em 2004, e aperfeiçoado ao longo dos últimos oito anos em aplicações empíricas e discussões em congressos dentro e fora do País. No Brasil, o método já foi aplicado aos sistemas agroindustriais do trigo (2004), da laranja (2005 e 2010), do leite (2006), da cana-de-açúcar (2009), da carne bovina (2011) e do algodão (2011). No exterior, as aplicações ocorreram na Argentina, no sistema agroindustrial do leite (2007), e no Uruguai, nos sistemas agroindustriais do trigo (2007) e do leite (2010). Na arena acadêmica, o método foi reconhecido e publicado pela Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp) International Foodand Agribusiness Management Association (Ifama) e pela European Marketing Academy (Emac).

O conceito de sistema agroindustrial (SAG) vai além das visões de cadeia produtiva e de redes de empresas, considerando não somente os fluxos financeiros e de produtos e as relações de co-

ordenação e conflito entre agentes produtivos, como também o ambiente institucional e as condições estruturais nas quais essas relações ocorrem. Assim, o SAG oferece uma perspectiva mais abrangente dos fluxos que ocorrem, dos fornecedores até o consumidor final. Ao convergir o conceito de SAG com teorias relativas à cooperação e às ações coletivas e com modelos de gestão estratégica, planejamento estratégico e planos de marketing, o GESis se torna uma ferramenta aplicável cujo objetivo é propor ações coletivas e com foco nos consumidores, que confirmam maior competitividade a sistemas agroindustriais de uma região, estado ou país.

O GESis tem início a partir da iniciativa de alguma organização existente no setor (normalmente organização setorial), em conjunto com governo, universidades e institutos de pesquisas, desejosos por organizar um processo de planejamento e visão de futuro para o sistema agroindustrial. Neste caso, a iniciativa partiu da Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG), que, ciente da importância do agronegócio para a indústria e a economia goiana, elegeu um conjunto de cadeias produtivas e agregou parceiros estratégicos para dar início ao projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás.

Após a primeira etapa da iniciativa, o GESis contém outras quatro etapas, conforme ilustrado na figura 1.1. Contudo, a adaptação do método ao escopo do projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás focou na aplicação da etapa 4 do método, de elaboração dos projetos estratégicos. A etapa 2, de descrição e quantificação dos SAGs, foi aplicada parcialmente, mantendo-se a ação de mapeamento das cadeias produtivas, com a identificação dos elos e agentes presentes em cada uma delas, e excluindo-se a fase de quantificação, que consiste no levantamento das transações econômicas entre os diferentes elos. Já a etapa 3, de criação de uma organização vertical, foi excluída. Tais adaptações não prejudicam a formação dos planos estratégicos, uma vez que a etapa 4, apesar de subsequente às etapas 2 e 3, é independente destas.

Por fim, a etapa de administração dos projetos estratégicos (etapa 5) representa o desafio de colocar em prática e monitorar as ações estratégicas sugeridas para cada cadeia.

Etapa 1 *	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4 *	
Iniciativa de líderes, governo, institutos de pesquisa e universidades em planejar o futuro de um sistema agroindustrial	Descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial	Criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial	Montagem de um plano estratégico para o sistema agroindustrial	Administração dos projetos prioritizados e elaboração de contratos

Figura 1.1: Método GESis – Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais.

*Etapas-foco do projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás

Fonte: Adaptado de Neves (2008)

A etapa 4 do GESis é o foco do método aplicado ao projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás. Sua finalidade específica é definir os objetivos estratégicos do SAG e as estratégias e planos que possibilitarão alcançá-los. Na adaptação do método original, esta etapa foi dividida em 14 subetapas ou passos, que vão da introdução e entendimento da situação atual das cadeias produtivas no Estado de Goiás ao trabalho de orçar todo o conjunto de atividades dos diferentes planos estratégicos. A figura 1.2 ilustra os 14 passos sugeridos para a montagem do plano estratégico.

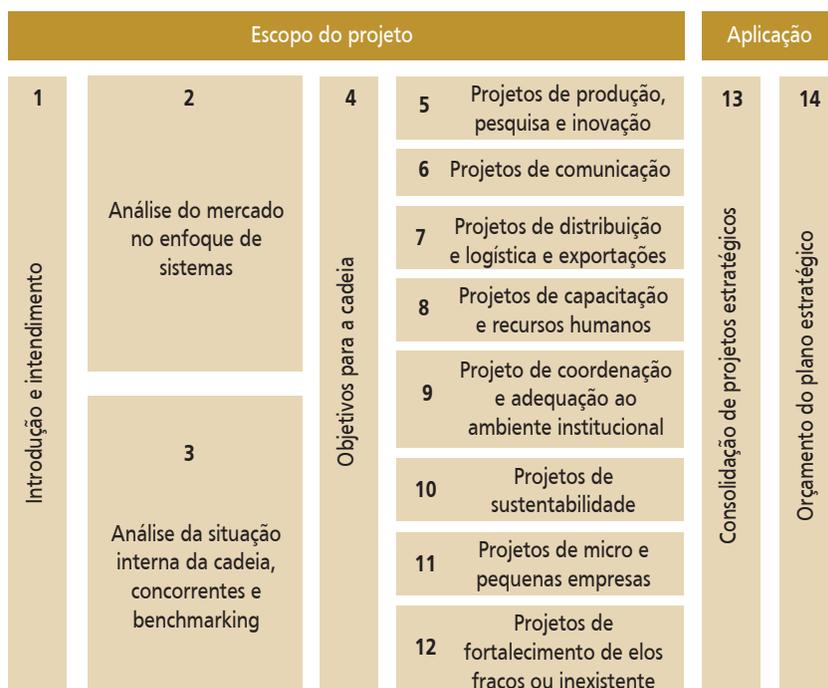


Figura 1.2: Quatorze passos para o planejamento estratégico das cadeias produtivas do agronegócio goiano - Fonte: Adaptado de Neves (2008)

Como o objetivo deste trabalho é apresentar sugestões aos agentes produtivos, agentes facilitadores e agentes institucionais das cadeias contempladas, foram desenvolvidos os passos de 1 a 12. Os passos 13 (consolidação dos planos estratégicos) e 14 (orçamento do GESis) deverão ser elaborados pelos agentes de cadeia, de acordo com suas prioridades, recursos, capacidades e competências, uma vez que serão esses agentes quem executarão os projetos.

Passo 1: Introdução e entendimento



O passo 1 – Introdução e entendimento – envolveu o levantamento e estudo de planos, estudos e relatórios já realizados para o agronegócio em Goiás e, mais especificamente, para as cadeias de grãos, aves e suínos, carne e couro bovino, lácteos e sucroenergético. Um amplo conjunto de materiais foi fornecido pela Embrapa, SIC, Sectec, Faeg, PUC-GO e Real L. Group, em reunião ocorrida dia 11 de junho de 2011. Adicionalmente, contou-se com apoio das consultorias MBAgro e JRM Inovação para realização de estudos preliminares, bem como foram coletados documentos dos sites de outras secretarias estaduais, como Seagro e Segplan, e de sindicatos, associações e federações ligadas ao agronegócio goiano.

Outras importantes atividades realizadas naquele primeiro momento foram a identificação e sensibilização dos interlocutores de cada cadeia produtiva, ampliando e fortalecendo o grupo de especialistas que contribuiria nas fases seguintes do projeto.



Passo 2: Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas



O passo 2 - análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas – envolveu as atividades de: levantamento dos dados de produção, consumo, exportações e importações no Brasil e no mundo; identificação das ameaças e oportunidades advindas das variáveis incontrolláveis do macroambiente no qual as cadeias se inserem; entendimento do comportamento e tendências dos consumidores finais e intermediários (distribuidores), no mercado interno e externo; e identificação de polos que são referências de competitividade em suas respectivas cadeias (benchmarking).

Nesta etapa, foram utilizadas duas ferramentas analíticas: a PEST e o modelo das Cinco Forças de Porter. A primeira é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico de organizações para a identificação das ameaças e oportunidades derivadas dos ambientes político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico.

Político-legal	Econômico-natural
Sociocultural	Tecnológico

Figura 1.3: Ferramenta PEST - Fonte: adaptado de Neves (2005)

O modelo das Cinco Forças de Porter, outra ferramenta bastante difundida na literatura, no meio empresarial e cada vez mais comum nas análises de competitividade de Arranjos Produtivos Locais, explora as forças competitivas do microambiente de um setor ou indústria específica. Como a própria denominação da ferramenta explicita, são cinco as dimensões analisadas: a rivalidade entre concorrentes; a ameaça de novos entrantes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de barganha dos fornecedores; e o poder de barganha dos clientes. As relações nestas cinco dimensões determinam a competitividade do mercado analisado. Nos estudos de cadeias produtivas, a aplicação desta ferramenta auxilia na compreensão das forças presentes nos relacionamentos verticais (entre os diferentes elos da cadeia), horizontais (entre agentes do mesmo elo) e mesmo no relacionamento com cadeias concorrentes (produtos substitutos).

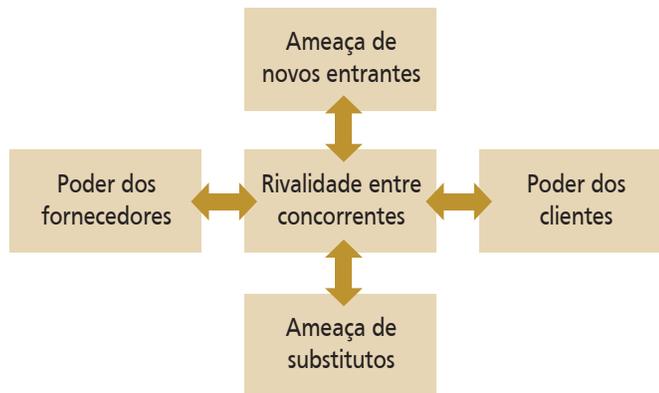


Figura 1.4: Modelo das Cinco Forças de Porter
Fonte: Adaptado de Porter (1980) e Grant (2002)

Passo 3: Análise da situação interna e de concorrentes globais



O passo 3 – análise da situação interna e de concorrentes globais – consistiu no estudo aprofundado das cinco cadeias produtivas no Estado de Goiás. Foram levantados os pontos fortes e fracos de cada cadeia; mapeados os relacionamentos e formas de coordenação entre seus diferentes elos; analisados seus recursos e competências; identificados os fatores críticos de sucesso; e avaliados e comparados os polos de referência identificados no passo anterior.

Também nesta etapa, foram utilizadas duas ferramentas analíticas: a SWOT e modelo do Diamante de Porter. Os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, foco da ferramenta SWOT, foram objeto de discussão de três reuniões ocorridas entre junho e agosto de 2011, nas dependências da Faeg e da FIEG, e que contaram com a presença de interlocutores das cinco cadeias produtivas. Posteriormente, foram realizadas 35 entrevistas em profundidade com especialistas dessas cadeias, incluindo produtores rurais, gestores de empresas processadoras e de indústrias de transformação, pesquisadores e técnicos de órgãos ligados ao governo do Estado. Estas entrevistas serviram para aprofundar o entendimento da equipe responsável pela elaboração do estudo sobre os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades de cada cadeia, assim como para identificar aspectos ligados ao modelo do Diamante de Porter.

Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	Ameaças

Figura 1.5: Ferramenta SWOT
 Fonte: adaptado de Neves (2005)

O modelo do Diamante de Porter analisa quatro dimensões que, segundo Michael Porter, fundamentam e fornecem as bases da competitividade de um setor em determinada localização geográfica. Assim, sua aplicação foi parte central na identificação do atual nível de competitividade das cadeias produtivas em Goiás. As quatro dimensões são as seguintes:

- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas do setor: nível de concorrência entre as empresas da cadeia com consequências no aumento da competitividade pela busca por inovação e diferenciação.
- Condições de demanda: exigências dos consumidores que levem à necessidade pela busca de melhorias nos produtos e processos.
- Indústrias correlatas e de apoio: existência de fornecedores de produtos e serviços, de indústrias compradoras e canais de distribuição, ou mesmo de outros tipos de indústrias que promovam o compartilhamento de tecnologias e conhecimento que resultem no aumento da competitividade da cadeia.
- Condições de fatores de produção: representa o estado dos fatores estruturais fundamentais para a competitividade da região, tais como disponibilidade de mão de obra qualificada, acesso à tecnologia, disponibilidade de recursos naturais e financeiros, infraestrutura, etc.

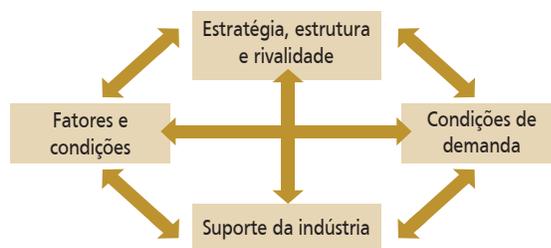


Figura 1.6: Modelo do Diamante de Porter
 Fonte: adaptado de Porter (1997)

Passo 4: Objetivos para as cadeias produtivas



Depois de estudadas a dinâmica das cinco cadeias produtivas e de seus mercados e após análise das condições de competitividade dessas cadeias em Goiás, chegou-se ao passo 5 do método: definição dos objetivos estratégicos das cadeias produtivas para 2020. Esta etapa envolveu as seguintes atividades:

- Definição do posicionamento estratégico: para cada cadeia foi definido o posicionamento estratégico almejado para o ano de 2020. Levou-se em consideração as expectativas dos stakeholders, em especial os consumidores, e a posição dos polos de referência para Goiás. O objetivo é buscar um posicionamento que diferencie o Estado de seus principais concorrentes.
- Definição da missão e da visão da cadeia: a missão e a visão sintetizam o posicionamento estratégico almejado e balizam os estratégicos de cada cadeia. A missão deve traduzir a razão de ser da cadeia e a necessidade ou problema que a cadeia aborda. A visão explicita aonde a cadeia quer chegar em 2020.
- Definição dos objetivos estratégicos: em concordância com a missão e a visão, visando ao alcance do posicionamento traçado e ao crescimento sustentável da cadeia, foram estabelecidos os objetivos estratégicos a serem alcançados em 2020.

Tais definições foram primeiramente sugeridas pela equipe executora do projeto, com base nas análises das informações coletadas nas etapas anteriores, incluindo as 35 entrevistas realizadas com especialistas de cada cadeia. Estas sugestões foram, então, apresentadas, discutidas e aprimoradas em workshop realizado nos dias 11 e 12 de abril, nas dependências da FIEG, onde estiveram presentes empresários da indústria processadora e de transformação, dirigentes de sindicatos patronais e de associações de produtores, técnicos da Faeg, do Sifaeg, da SGPA, da Seagro, do Sebrae, da SIC, da Segplan, pesquisadores da Embrapa e professores e pesquisadores da UFG.

No workshop, foram também discutidas as estratégias para atingir os objetivos propostos, o que resultou em listas de ações estratégicas que deverão ser tomadas pelos agentes produtores, agentes facilitadores e agentes institucionais, apresentadas nos passos de 5 a 12.

Passos 5 a 12: Planos dos vetores estratégicos



Em paralelo às estratégias definidas com vista ao alcance dos objetivos estratégicos, os participantes do workshop deram suas sugestões quanto aos chamados planos dos vetores estratégicos, que são projetos que complementam as estratégias definidas no passo anterior. Os projetos foram divididos em oito áreas:

- Produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovação;
- Comunicação;
- Distribuição, logística e exportações;
- Capacitação e Recursos Humanos;
- Coordenação e adequação ao ambiente institucional;
- Sustentabilidade;
- Micro e pequenas empresas e
- Fortalecimentos dos elos fracos ou faltantes.

Com os 12 passos descritos, formaram-se os planos estratégicos para as cadeias de grãos (milho e soja), aves e suínos, carne e couro bovinos, lácteos e sucroenergética do Estado de Goiás.

Este trabalho agrega o conhecimento e as opiniões de alguns dos principais especialistas do agronegócio goiano sobre os desafios e as potencialidades dessas cinco cadeias produtivas e apresenta os objetivos estratégicos que, segundo esses mesmos especialistas, devem ser buscados nos próximos oito anos. Para além disso,

este trabalho também aponta um amplo conjunto de ações que, acredita-se, são fundamentais para alcance dos objetivos propostos e para o desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas. Assim, por meio deste estudo aprofundado e inclusivo, a FIEG e o Sebrae-GO esperam contribuir para o fomento de projetos coletivos que materializem o enorme potencial do agronegócio em Goiás.

2 - Análise de mercado e enfoque de sistemas

2.1 - Análise do mercado internacional

2.1.1 - Carne de frango



O atual ciclo de crescimento dos países em desenvolvimento tem impulsionado os mercados internacionais de commodities agrícolas e minerais. O que acontece com o chamado BRICS, grupo que agrega cinco das principais economias emergentes do mundo (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) reflete o momento atual da dinâmica atual da economia mundial. Enquanto a Europa e os EUA lutam para sair da crise iniciada em 2008, o crescimento do investimento, por parte da indústria de transformação e o aumento da renda e do consumo nesses países têm demandado grandes quantidades de produtos minerais e agrícolas. Esses são produzidos nos países com economias em desenvolvimento. Como resultado, tem-se um ciclo virtuoso de crescimento nesses países, que se transformam, ao mesmo tempo, nas principais origens e nos destinos dos fluxos econômicos internacionais.

É nesse cenário que o mercado de carne de frango tem mostrado grande crescimento. Entre 2000 e 2011, a produção mundial obteve alta de mais de 40%, segundo dados do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 2012). Como pode ser observado na figura 2.1, foram produzidos no mundo 81,03 milhões de toneladas em equivalente de carcaça de frango em 2011.

Produção mundial em 2011 (milhões ton. eq. carcaça): 81,03 Crescimento 2001-2011: 43,7%

Produção total de cada país em milhões ton. Eq. de carcaça

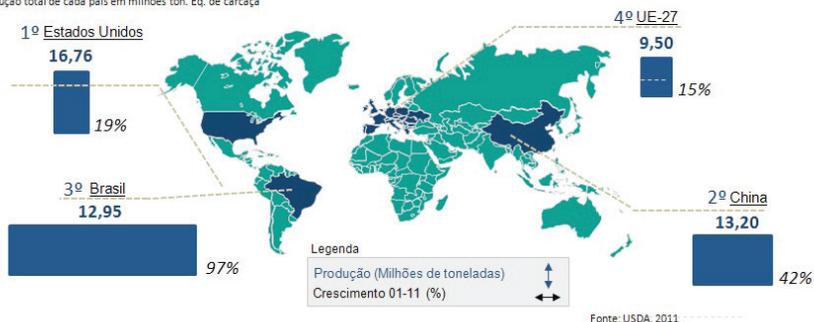


Figura 2.1: Evolução da produção mundial da carne de frango - 2001-2011
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

Os Estados Unidos continuam como maiores produtores, com 16,76 milhões de toneladas, seguidos pela China, com 13,2 milhões de toneladas; pelo Brasil, com 12,95 milhões de toneladas; e pela União Europeia, com 9,5 milhões de toneladas produzidas em 2011. Contudo, dado o ritmo de crescimento da produção chinesa e, sobretudo, da brasileira, este ranking deverá se inverter ainda nos próximos anos, já que entre 2000 e 2011 a produção dos EUA cresceu 19%, contra 42% na China e nada menos que 97% no Brasil.

O consumo mundial, que pode ser observado na figura 2.2, mostra que a produção de 81,03 milhões de toneladas em equivalente de carcaça de frango em 2011 foi toda consumida no mesmo período. Os Estados Unidos continuam em primeira colocação também no consumo, com 13,88 milhões de toneladas, seguidos pela China, com 13,02 milhões de toneladas; pelo Brasil, com 9,65 milhões de toneladas; e pela União Europeia, com 9,10 milhões de toneladas. Dentre esses, foi também o Brasil o país que obteve o maior crescimento porcentual do consumo, com 81% de 2001 até 2011.

Consumo mundial em 2011 (Mil. ton. eq. carcaça): 81,03

Crescimento 2001-2011: 43,4%

Consumo total de cada país em Mil. ton. Eq. de carcaça

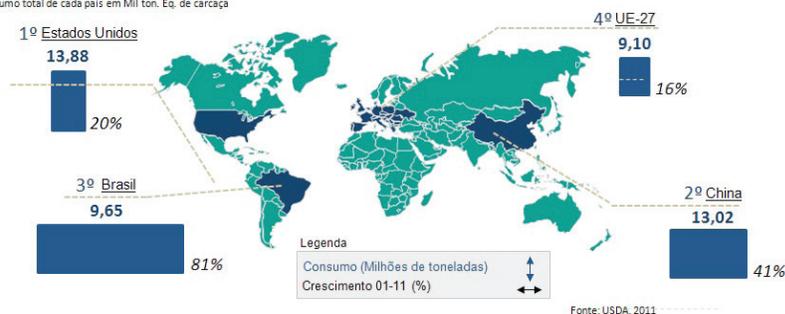


Figura 2.2: Evolução do consumo mundial da carne de frango - 2001-2011

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

Como reflexo da cultura alimentar e da renda no País, o Brasil encontra-se entre os dez países com o maior consumo per capita de carne de frango no mundo, segundo dados da União Brasileira de Avicultura (UBABEF, 2012) e do USDA (2012). Com consumo médio anual por habitante de 47,4 Kg, o Brasil ocupa a sétima posição neste quesito, como pode ser visto na tabela 2.1, que traz também o crescimento do consumo per capita entre 2010 e 2011.

Nota-se que entre os seis maiores consumidores per capita, cinco encontram-se na Península Arábica, sendo a Jamaica a única exceção. No principal deles, os Emirados Árabes, uma pessoa consome, em média, 67,2 Kg/hab./ano, ou seja, aproximadamente 20 kg a mais do que no Brasil. Grandes indústrias do setor vêm apostando nesse mercado internacional, que prioriza as exportações para países emergentes. Por exemplo, a BRF vem direcionando sua produção para países como os Emirados Árabes e o Gabão que acumularam crescimento no consumo de 14% e 51%, respectivamente. O aumento nesses países se deve principalmente ao avanço da renda e à urbanização, que fazem com que o consumo de proteína animal se eleve e que o uso de pratos prontos à base de frango e porco cresça a taxas impressionantes.

Ranking de consumo per capita de frango			
Posição	País	Kg/hab./ano	Alta % (2010-2011)
1º	Emirados Árabes	67,2	14,09
2º	Kuwait	64,1	6,48
3º	Barein	61,6	10,79
4º	Arábia Saudita	54	11,57
5º	Jamaica	52,3	10,34
6º	Catar	48,7	14,59
7º	Brasil	47,4	7,48
8º	Gabão	46,9	50,8
9º	EUA	44,4	2,3
10º	Cingapura	38,2	5,52

Tabela 2.1: Relação dos países com maior consumo per capita de carne de frango -2011.
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir da Ubabef (2012) e USDA (2012).

O crescimento do consumo per capita nesses e em outros países é reflexo do aumento da renda nas classes de poder aquisitivo médio para baixo – no Brasil, comumente denominadas classes C, D e E. O aumento do consumo de proteína animal é um dos primeiros impactos do crescimento da renda nessas faixas. A carne de frango, por ser uma das mais baratas e disponíveis fontes de proteína animal, é uma das primeiras beneficiadas.

O gráfico 2.1 mostra a participação relativa dos cinco principais exportadores mundiais do produto. Segundo os dados do USDA (2012), foram exportadas no mundo 9,367 milhões de toneladas de carne de aves.

A carne de frango é a principal fonte de proteína animal exportada no mundo. Segundo dados do USDA (2012), em 2011 foram exportadas mais de 9,15 milhões de toneladas em todo o mundo. Destas, 36% (cerca 3,3 milhões de toneladas) foram exportadas pelo Brasil, o que colocou o País como maior exportador mundial, posição que ocupa desde 2004. Logo após o Brasil, aparecem os EUA (33%), a União Europeia (12%), a Tailândia (5%) e a China (4%). Essa configuração revela alta concentração no fornecimento de carne de frango no mundo, ao mesmo tempo em que consolida o Brasil como o maior exportador em volume.



Gráfico 2.1: Participação relativa dos principais países exportadores de carne de frango no volume total exportado no mundo em 2011.

Fonte: elaborado pela Markestrat, a partir de USDA (2012).

Já os principais países importadores se concentram na Ásia. Uma observação interessante a ser feita é a ausência da China entre os importadores e sua presença entre os exportadores, situação que se inverte para a maioria dos demais produtos agropecuários.

As importações são bem menos concentradas que as exportações. Segundo os dados do USDA (2012), foi calculado o volume de importação de 8,513 milhões de toneladas de carne de aves em 2011. Enquanto os cinco maiores exportadores representam 90% das vendas internacionais, os cinco maiores importadores agregam apenas 43% do volume importado no mundo, como pode ser visto no gráfico 2.2.

Tendo importado cerca de 1 milhão de toneladas em 2011 (11% do total), o Japão aparece como maior importador, seguido de perto pela Arábia Saudita (10%), União Europeia (9%), México (7%) e Rússia (5%).

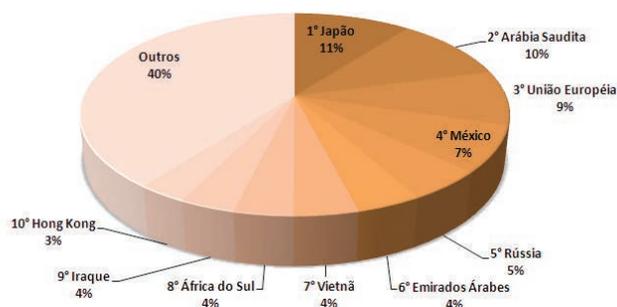


Gráfico 2.2: Participação relativa dos principais países importadores de carne de frango no volume total importado no mundo em 2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

Com os mercados desenvolvidos já estabilizados e o crescimento dos emergentes, a tendência é de que países como Arábia Saudita, México, Rússia e outros continuem avançando no ranking dos países importadores. Em alguns desses países, o crescimento ocorre tanto em função do avanço populacional quanto do aumento da renda nas camadas mais pobres da população. Caso o padrão de crescimento visto nos últimos anos se mantenha até 2020 e o índice projetado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE, 2011) se concretize, o mundo consumirá em 2020 cerca de 122,4 milhões de toneladas de carne – uma evolução de 22% em relação ao total consumido em 2012 (gráfico 2.3).

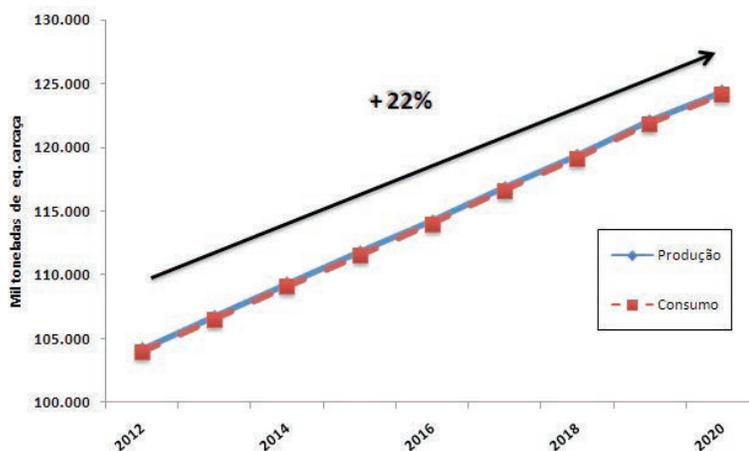


Gráfico 2.3: Projeção da produção e consumo de carne de frango no mundo de 2012 até 2020.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da OCDE (2011).

2 - Análise de mercado e enfoque de sistemas

2.1 - Análise do mercado internacional

2.1.2 - Carne suína



O mercado internacional de carne suína também se expandiu notadamente nos últimos 11 anos. Segundo o USDA (2012), tanto a produção quanto o consumo se elevaram em mais de 18% entre 2001 e 2011. Como pode ser observado na figura 2.3, foram produzidos no mundo 101,12 milhões de toneladas em equivalente de carcaça de suíno em 2011.

A China teve a maior produção, com 49,50 milhões de toneladas, seguida pela União Europeia, com 22,53 milhões de toneladas; Estados Unidos, com 10,28 milhões de toneladas; e pelo Brasil, com 3,23 milhões de toneladas. Porém, mesmo apresentando volume de produção ainda bem inferior aos dos principais países produtores, o Brasil é o que teve o maior crescimento percentual da produção no período analisado: com 45%.

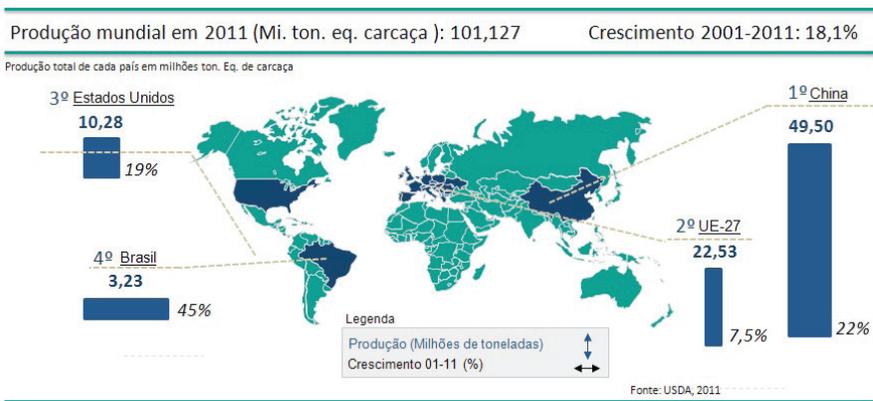


Figura 2.3: Evolução da produção mundial de carne suína - 2001-2011
 Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

O consumo mundial, que pode ser observado na figura 2.4, mostra que a produção de 101,12 milhões de toneladas em equivalente de carcaça de suíno em 2011 foi praticamente toda consumida no mesmo período. A China continua em primeira colocação também no consumo, com 49,81 milhões de toneladas consumidas em 2011, valor ainda maior que o de sua produção. Em seguida, aparecem o conjunto de países da União Europeia, com 20,55 milhões de toneladas; os Estados Unidos, com 8,38 milhões de toneladas; a Rússia, com 2,89 milhões de toneladas; e o Brasil, com 2,65 milhões de toneladas consumidas em 2011. Dentre esses, o Brasil também teve alto crescimento porcentual do consumo (45%), mas foi a Rússia que obteve o maior avanço, com 63%.

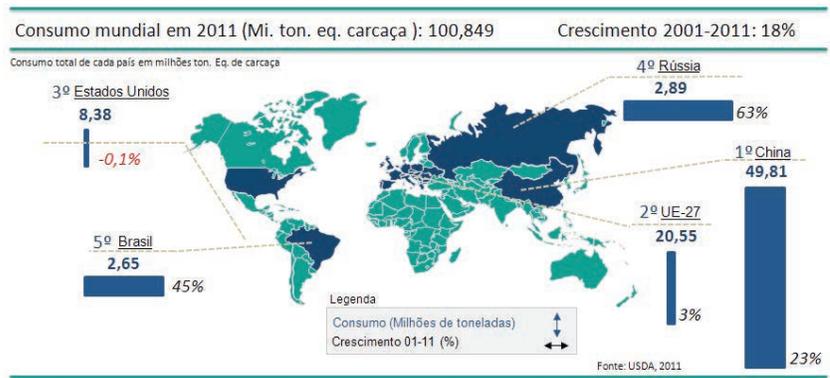


Figura 2.4: Crescimento do consumo mundial de carne suína (2001-2011).
 Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

Alguns fundamentos apontam para um grande potencial, ainda inexplorado, de aumento de consumo da carne suína no Brasil, o que poderia fazer com que o ritmo de crescimento da demanda interna fosse ainda maior. A tabela 2.2 mostra os maiores índices de consumo per capita de carne suína do mundo e a variação deste indicador entre 2010 e 2011 (ABIPECS; USDA, 2012). Percebe-se que o consumo per capita nacional é significativamente inferior aos registrados no topo da lista, diferentemente do que acontece no mercado da carne de frango. Também há diferença no ritmo de crescimento entre o consumo desses dois tipos de carne no Brasil: enquanto o consumo per capita de carne de frango cresceu 7,5% entre 2010 e 2011, a evolução da carne suína foi de apenas 1,5%.

Posição	País	Kg/hab./ano	Alta % (2010-2011)
1º	Hong Kong	76,7	16,44%
2º	Macau	61,1	5,16%
3º	Belarus	40,4	7,73%
4º	UE-27	40,2	-1,47%
5º	Montenegro	39,29	4,77%
6º	Taiwan	38,7	-1,02%
7º	China	37,4	-2,76%
8º	Sérvia	35,6	0,17%
9º	Suíça	32,3	-0,62%
30º	Brasil	13	1,56%

Tabela 2.2: Relação de países com maior consumo per capita de carne suína - 2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir da Abipecs (2012) e USDA (2012)

Percebe-se que o consumo per capita apresentou retração em quase todos os países do continente europeu retratados na tabela anterior, com exceção de Belarus e Montenegro. Taiwan e China também registraram crescimento negativo, embora o vizinho Macau tenha experimentado crescimento de cerca 5% e em Hong Kong, o consumo médio por habitante tenha crescido mais de 16%.

Notam-se também os reflexos do fator cultural no consumo de alimentos. Enquanto os maiores consumidores per capita de frango são países da Península Arábica, entre os maiores consumidores de carne suína não aparece nenhum país de população majoritariamente muçumana, onde a religião tem grande influência nos hábitos de consumo da população.

A carne suína é também uma das principais fontes de proteína animal exportada no mundo. Segundo os dados do USDA (2012), o volume total de exportação no mundo de carne suína foi de 6,982 milhões de toneladas. Como pode ser visto no gráfico 2.4, os Estados Unidos são os principais exportadores, tendo sido origem de 32% do volume exportado em todo o mundo em 2011.

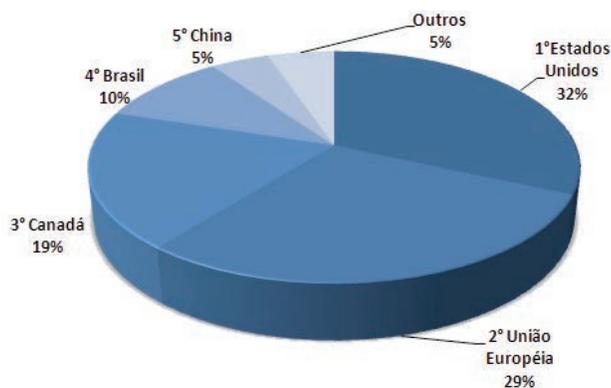


Gráfico 2.4: Participação relativa dos principais países exportadores de carne suína no volume total exportado no mundo em 2011

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

As vendas externas norte-americanas foram seguidas de perto pelas exportações de União Europeia, que representaram 29% do volume exportado. Em seguida aparecem o Canadá, com 19%; o Brasil, com 10%; e a China, com 5%. Essa configuração revela também alta concentração no fornecimento de carne suína no mundo.

Segundo os dados do USDA (2012), o volume total de importação de carne suína no mundo foi de 6,595 milhões de toneladas. E, assim como ocorre no mercado internacional da carne de frango, o Japão é o principal país importador, mas como uma representatividade ainda maior no caso da carne suína: 20% volume total importado em 2011. Os russos foram os segundo maiores importadores do mundo, com participação de 15%, contra 12% do México e 7% da China, dos EUA e da Coreia do Sul. O gráfico 2.5 mostra que a concentração na importação de carne de suínos também é elevada. Em 2011, 80% das importações foram realizadas por nove países. O Japão importa 20% da total no mundo, seguido por Rússia com 15%; México, com 12%; China, Estados Unidos, e Coreia do Sul, com 7%, Hong Kong, com 6%; Canadá e Austrália, com 3%; e Ucrânia, com 2%.

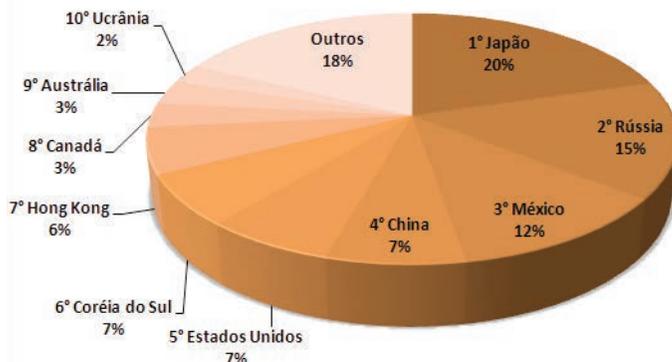


Gráfico 2.5: Participação relativa dos principais países importadores de carne suína no volume total exportado no mundo em 2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

As tendências de produção e consumo mundial também são favoráveis ao setor de carne suína no mundo. Como pode ser observado no gráfico 2.6, as projeções da OCDE (2011) mostram que será necessário aumentar a produção de carne suína em 12% para atender ao consumo até 2020. Esse cenário incentiva a atividade e o Brasil também tem o potencial de ser um dos principais beneficiários dessa oportunidade.

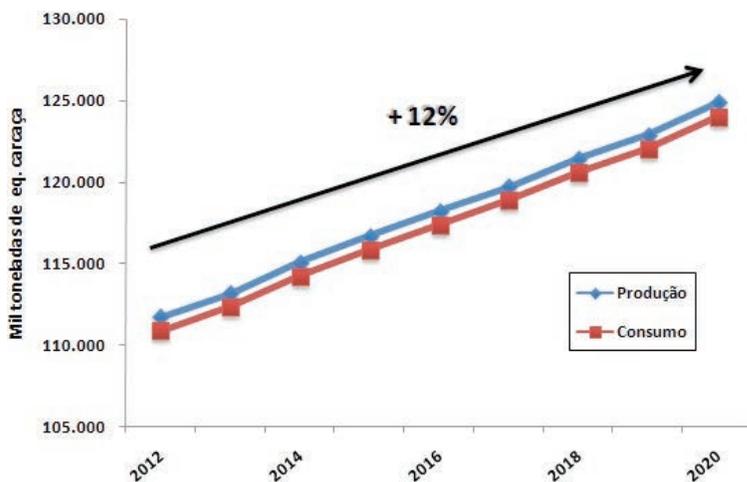


Gráfico 2.6 – Projeção da produção e consumo de carne suína no mundo de 2012 até 2020.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da OCDE (2011).



2.2 - Análise do mercado nacional

2.2.1 - Carne de frango

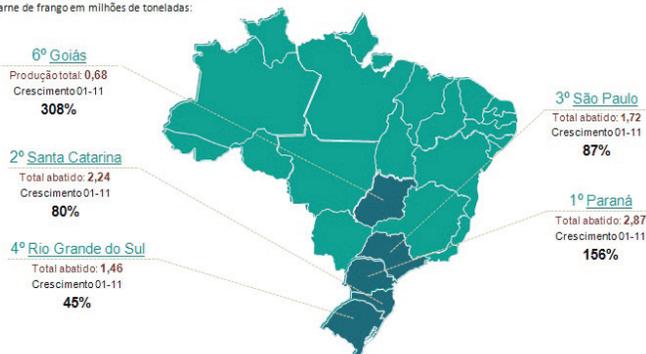


O mercado nacional de carne de frango segue a tendência observada no cenário mundial, encontrando-se também em expansão nos últimos anos. Segundo o IBGE (2012), tanto a produção quanto o consumo se elevaram em mais de 105% de 2001 até 2011. Esses dados divergem um pouco dos apresentados pelo USDA (figura 2.1), mas são muito animadores para o setor.

Como pode ser observado na figura 2.5, foram produzidos no Brasil 11,42 milhões de toneladas de carne de frango fiscalizada em 2011. O Estado do Paraná teve a maior produção, com 2,87 milhões de toneladas, seguido por Santa Catarina, com 2,24 milhões de toneladas; São Paulo, com 1,72 milhão de toneladas; Rio Grande do Sul, com 1,46 milhão de toneladas; e Goiás, com 0,68 milhão de toneladas.

O sucesso da produção dos Estados da Região Sul está relacionado, entre outros aspectos, ao modelo cooperativista e ao alto nível tecnológico adotado pelos criadores. Nos últimos anos, contudo, os maiores da Região Centro-Oeste têm experimentado os principais crescimentos, com destaque para Goiás, cuja produção cresceu mais de 308% entre 2001 e 2011. A disponibilidade de grandes volumes de soja e milho, dois dos principais insumos da produção avícola, é um dos fatores responsáveis pelo desempenho recente no Centro-Oeste.

Produção de carne de frango em milhões de toneladas:



Fonte: IBGE, 2012

Figura 2.5: Crescimento da produção nacional da carne de frango e principais Estados produtores - 2001-2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2012).

A evolução do consumo nacional de carne de frango no Brasil, que pode ser observada no gráfico 2.7, mostra salto de 5,34 milhões de toneladas em equivalente de carcaça em 2001, para mais de 9,64 milhões de toneladas em 2011, ou seja, um aumento de 80,5% em 11 anos. Esses dados acompanham a tendência de aumento de consumo de proteína animal pelos países em desenvolvimento com a crescente urbanização e maior poder de compra da população brasileira.

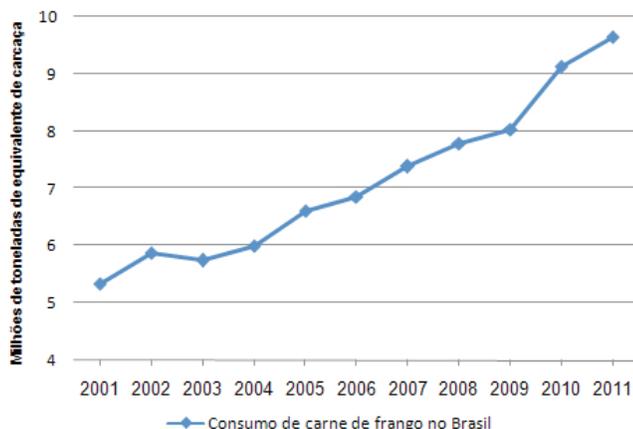


Gráfico 2.7: Evolução do consumo nacional de carne de frango - 2001-2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

A evolução do consumo nacional per capita de carne de frango no Brasil, que pode ser observada no gráfico 2.8, mostra que paralelamente à produção de 11,42 milhões de toneladas em equivalente de carcaça de frango em 2011, o consumo per capita se elevou para mais de 47 kg/hab./ano. Esses dados apontam que existe uma resposta positiva do aumento do consumo com o aumento de produção de carne de frango no Brasil. Um bom sinal para aqueles que planejam investir nesta atividade nos próximos anos para abastecer o mercado interno.

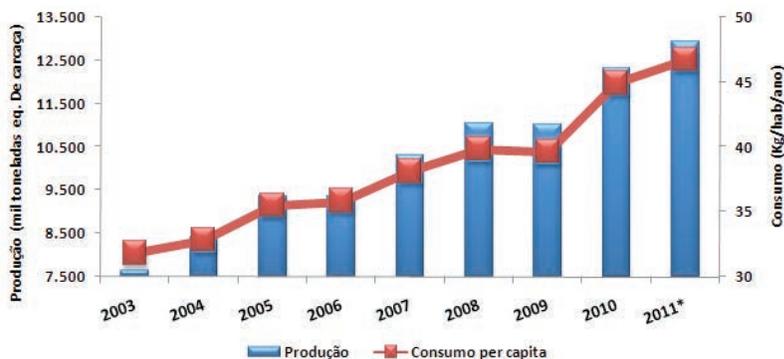


Gráfico 2.8: Evolução da produção e do consumo nacional per capita de carne de frango - 2003-2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da Apinco e Conab (2011).

Além de ter no aumento da demanda interna um grande incentivo, o crescimento da produção brasileira nos últimos anos está associado a fatores como: investimentos em tecnologia e sanidade; evolução do sistema integrado de produção; baixos custos de produção e promoção no mercado externo.

A carne de frango exportada pelo Brasil correspondeu a pouco menos de um terço do total produzido pelo País em 2011, sendo que cerca de 95% do volume exportado foi vendido in natura (IBGE, 2012; Secex, 2012). Como pode ser visto no gráfico 2.9, o volume exportado entre 2004 e 2011 cresceu mais de 60%, passando de 2,47 milhões de toneladas para 3,96 milhões de toneladas neste período. Segundo dados da União Brasileira da Avicultura (UBABEF, 2012) os mercados destinos das exportações brasileiras se concentram em sete países, entre os quais a Arábia Saudita é a maior importadora, com 496,4 mil toneladas importadas em 2011, seguida por Hong Kong (428,4 mil toneladas) e pela China (307,9 mil toneladas) (gráfico 2.10).

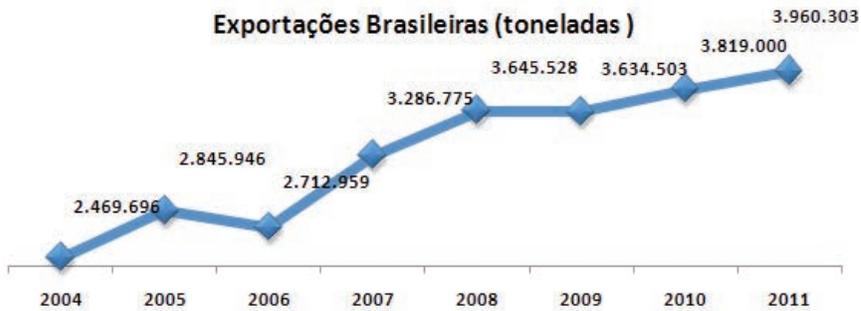


Gráfico 2.9: Evolução das exportações brasileiras de carne de frango – 2004-2011.
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

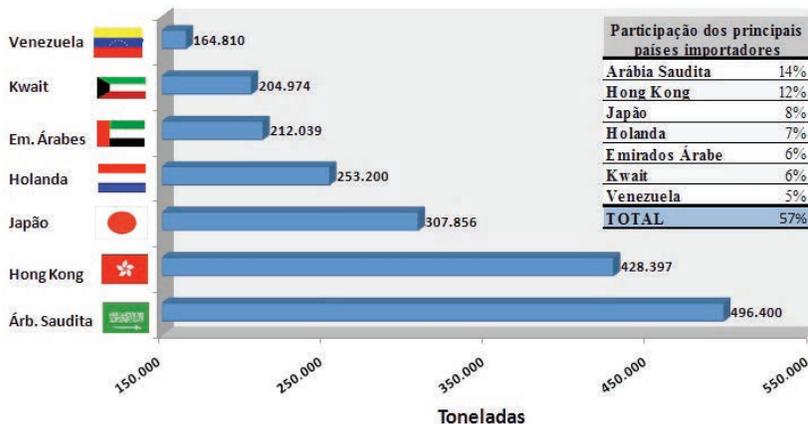


Gráfico 2.10: Principais destinos das exportações brasileiras de carne de frango, em volume - 2011
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da UBABEF (2012).

As tendências de produção e consumo no mercado interno também são favoráveis ao setor de carne de frango. Segundo projeções realizadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa, 2011), o consumo interno de carne de frango crescerá a uma taxa anual de 2,45%, atingindo cerca de 16 milhões de toneladas em 2020/2021 (gráfico 2.11).

Quanto à produção, as projeções mostram evolução de 2,6% a.a., portanto, superior ao ritmo de crescimento do consumo inter-

no. Assim, caso essas projeções se confirmem, o Brasil produzirá um excedente de aproximadamente 6 milhões de toneladas em 2020/2021, o qual deverá ser destinado ao mercado externo.

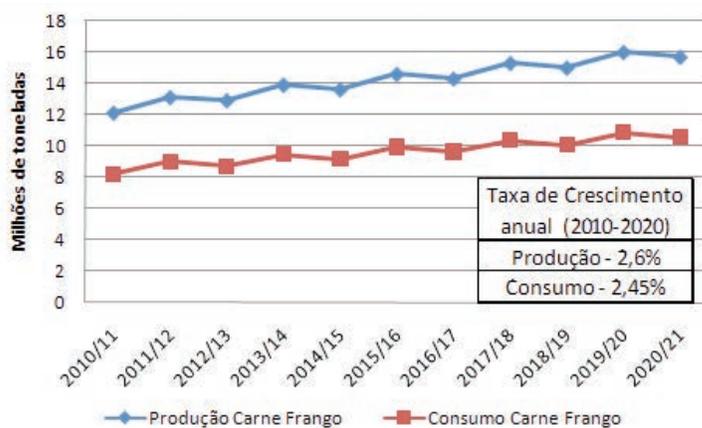


Gráfico 2.11: Projeção da evolução da produção e do consumo interno de carne de frango – Brasil 2010/2011 - 2020/2021.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados do Mapa (2011).



2.2 - Análise do mercado nacional

2.2.2 - Carne suína

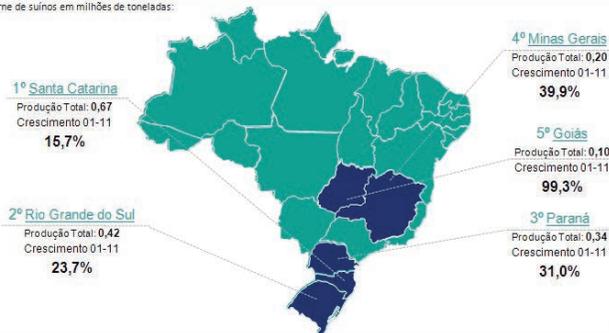


Segundo dados do IBGE (2012), a produção brasileira de carne de suínos atingiu a marca de 2,02 milhões toneladas em 2011, o que representou crescimento de 27% em relação aos números de 2001.

As sinergias e similaridades entre a produção de aves e suínos explica por que os Estados que se destacam na produção de carne de frango são os mesmos que aparecem entre os detentores das maiores produções de carne suína. Os dados do IBGE (2012) classificam o Estado de Santa Catarina como o maior produtor de suínos do Brasil, com 0,67 milhões de toneladas, seguido pelo Rio Grande do Sul (0,42 milhões de toneladas), Paraná (0,34 milhões de toneladas) e por Minas Gerais (0,20 milhões de toneladas).

Produção da pecuária suína nacional em 2011 (milhões de toneladas): 2,022 Crescimento 2001-2011: 27%

Produção de carne de suínos em milhões de toneladas:



Fonte: IBGE, 2012

Figura 2.6: Crescimento da produção nacional de carne suína e os principais Estados produtores -2002-2010

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2012).

Diferente do ranking dos Estados produtores de carne de frango, Goiás aparece na quinta colocação na produção de suínos. Como semelhança com o mercado de carne de frango, há o fato dos goianos apresentarem a maior taxa de crescimento da produção entre os maiores Estados produtores: entre 2001 e 2011 o rebanho suíno de Goiás cresceu 99,3%, atingindo aproximadamente 100 mil toneladas de carne de suínos.

A evolução do consumo nacional de carne de suínos no Brasil, que pode ser observada no gráfico 2.7, mostra também crescimento expressivo no País, que passou de 1,91 milhão de toneladas em equivalente de carcaça em 2001, para mais de 2,64 milhões de toneladas em 2011, ou seja, um aumento de 37,7% em 11 anos.

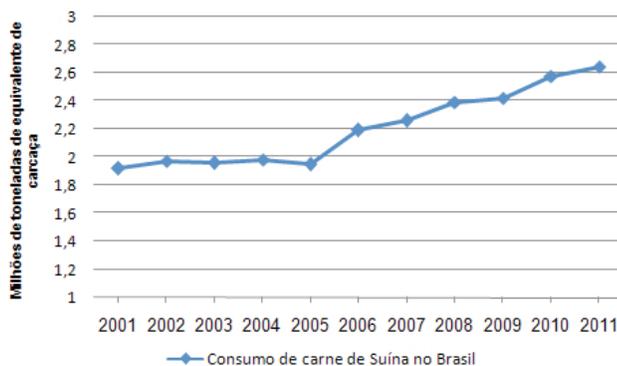


Gráfico 2.7: Evolução do consumo nacional carne suína - 2001-2011.
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

Segundo dados do USDA (2012), o consumo nacional per capita de carne suína (gráfico 2.12) no País tem crescido ano após ano desde 2005, tendo atingido a marca de 13 kg por habitante em 2011. Ainda assim, este índice está longe do observado nos principais países consumidores e aquém do consumo per capita nacional de outras carnes, o que, por um lado, tem limitado o crescimento da produção, mas por outro cria um grande potencial para o aumento do consumo.

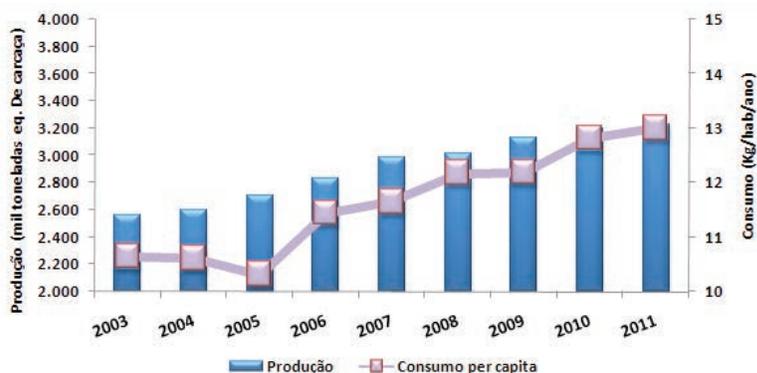


Gráfico 2.12: Crescimento do consumo nacional per capita de carne suína- 2003-2011.
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

Entre os principais limitantes da produção nacional de carne suína, estão as barreiras à importação, impostas em vários países, incluindo mercados importantes para as exportações brasileiras. Embora a produção nacional tenha alcançado alto padrão sanitário, existem ainda hoje fortes restrições de acesso devido à falta de acordos bilaterais e aos esforços de alguns países em proteger seus próprios produtores por meio da imposição de barreiras não tarifárias. A figura 2.7 sintetiza algumas dessas barreiras entre os principais destinos internacionais da carne suína do Brasil.

Percebe-se que, em alguns casos, os mercados estão abertos apenas para a carne produzida em Santa Catarina. Isso se deve ao fato de o Estado ser o único do País a desfrutar do status de "zona livre de febre aftosa sem vacinação", o mais alto nível de sanidade animal na classificação da Organização Mundial de Sanidade Animal (OIE). Segundo a Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína (Abipecs), embora o País não apresente casos de aftosa em suínos há anos, a presença da doença no rebanho de bovinos prejudica enormemente

as exportações brasileiras de carne suína. A Abipecs estima que, não fossem as barreiras sanitárias, o País exportaria 1,5 milhão de toneladas de carne suína até 2015, volume cerca de três vezes superior ao exportado em 2011.



Figura 2.7: Principais países destinos que impõem barreiras à importação de carne suína
 Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da Abipecs (2012) e Mapa.

O problema de acesso a mercados faz com que as exportações brasileiras tenham apresentado constantes oscilações nos últimos anos, embora o consumo mundial esteja em crescimento. Em 2005, o País chegou a exportar 625 mil toneladas ante 509,8 mil exportadas em 2004. Contudo, após sucessivos altos e baixos, o volume exportado em 2011 (516,4 mil toneladas) foi de apenas 1% superior ao registrado em 2004 (gráfico 2.13).

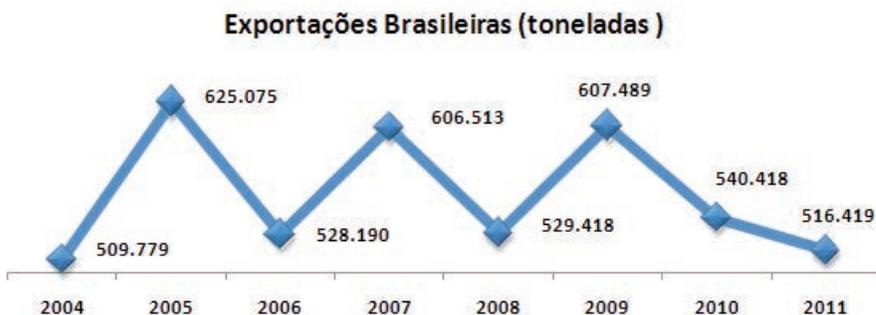


Gráfico 2.13: Evolução das exportações brasileiras de carne suína – 2004-2011
 Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

As tendências de produção e consumo nacional também são favoráveis ao setor de carne suína até 2020/21. Como pode ser observado no gráfico 2.14, as projeções do Mapa (2011) mostram que será necessário aumentar a produção de carne suína a uma taxa anual de 1,78% para atender ao crescimento do consumo interno.

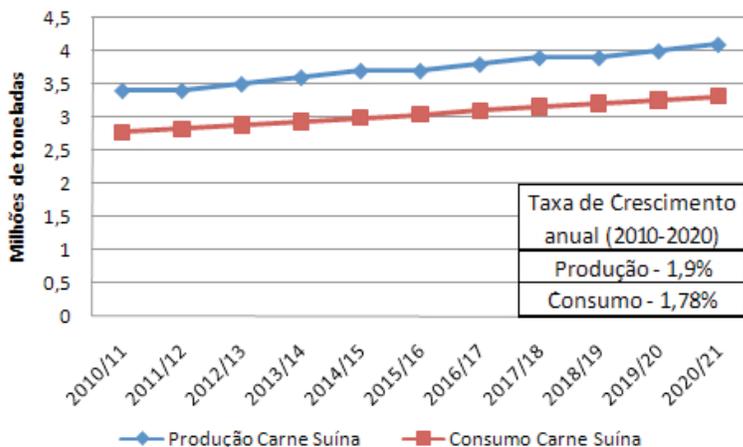
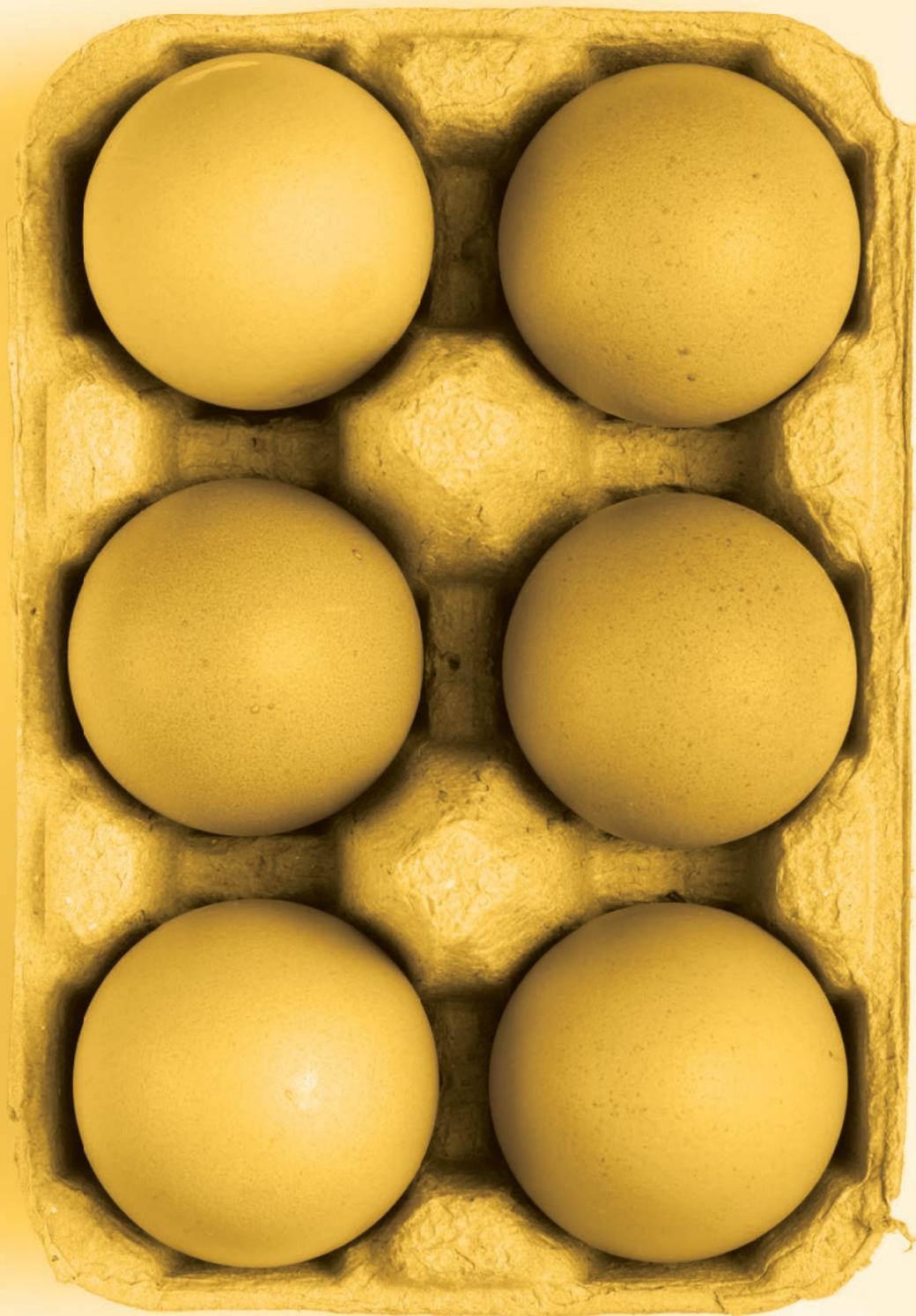


Gráfico 2.14: Projeção e consumo de carne suína no Brasil até 2020/21.
Fonte: Mapa (2011).



2.3 - Análise das variáveis incontrolláveis



Conforme explicado na descrição do método de trabalho, a ferramenta PEST foi utilizada na análise do ambiente externo. Trata-se de uma análise qualitativa que visa agrupar o máximo de informações sobre as variáveis incontrolláveis dos ambientes político-legal, econômico-natural, sociocultural e tecnológico. O levantamento dessas variáveis que afetam a cadeia de aves e suínos é apresentado a seguir, nos quadros 2.1 (oportunidades advindas do ambiente externo) e 2.2 (ameaças advindas do ambiente externo).

Entre as oportunidades que se colocam para a cadeia, ressaltam-se aquelas ligadas às mudanças no ambiente econômico. O aumento de renda e a urbanização nos países emergentes, por exemplo, surtem efeitos positivos no consumo, em especial o de carne de frangos e suínos. Novos mercados estão surgindo e o Brasil, que ainda mantém sua carne a preços competitivos no mercado internacional, deve estar atento a essas mudanças, buscando aproveitar as oportunidades.

Quanto ao ambiente natural, a sustentabilidade ambiental é um tema muito recorrente atualmente. O consumidor passou a exigir produtos com características sustentáveis, o que força toda a cadeia a se adequar. Ao mesmo tempo, a presença de novas tecnologias que permitem, por exemplo, a integração lavoura-pecuária

e pecuária-floresta e a geração de energia por meio dos dejetos são ótimas alternativas para aliar produtividade e sustentabilidade, mantendo a cadeia nacional competitiva.

No ambiente sociocultural, o envelhecimento da população e a inserção das mulheres no mercado de trabalho resultam no crescimento da demanda por alimentos saudáveis e pré-preparados ou prontos, caracterizando-se como novos nichos de mercado com alto potencial.

Essas e outras oportunidades advindas do ambiente externo estão listadas no quadro 2.1:

Oportunidades
<p>Político-legal</p> <p>Em comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabilidade política; - Abertura econômica por meio de negociações internacionais; - Novos acordos com a China nas exportações de carne de frango e suínos; - O Brasil possui um acordo de cooperação com a WSPA no que diz respeito à produção com bem-estar das aves e suínos; - Normas específicas para embalagens segundo Regulamento Técnico para Rotulagem de Produto de Origem Animal Embalado, que traz maior padronização e confiança ao consumidor. - Sistema de inspeção sanitária bem estruturado; - Legislação clara quanto aos procedimentos de abate; - Programas nacional e estaduais de sanidade animal.
<p>Específica para aves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A produção avícola brasileira conta com a presença de certificações internacionais e processos de qualidade reconhecidos em todo o mundo. - Plano de Controle de Resíduos e Contaminantes do Mapa garante rigoroso controle de resíduos de medicamentos na carne; - Influência do ambiente institucional formal do sistema agroindustrial da carne de frango para a criação de uma avicultura nacional livre de Salmonella, Influenza Aviária, Doença de Newcastle e Micoplasmose Aviária.
<p>Específica para suínos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expectativa de abertura de outros mercados para a carne suína brasileira; - Projeto de Lei nº 7.416/2010 trata da inclusão da carne suína na pauta de produtos amparados pela Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).

Econômico-natural

Em comum:

- Estabilização da economia brasileira, trazendo maior possibilidade de investimento estrangeiro;
- Linha de crédito específica para produção agropecuária familiar;
- Aparente ciclo de queda dos juros beneficia os investimentos;
- Grande oferta de grãos na região Centro-Oeste, podendo impactar no custo de produção;
- Crescimento da renda em países em desenvolvimento amplia o mercado externo;
- Crescimento da renda no Brasil aumenta o consumo per capita de carne de frango e carne suína.

Específica para aves:

- Crescimento da população nos países de maioria muçumana;
- Por estar entre as proteínas mais baratas, é a primeira a ser consumida pelas pessoas que deixam a pobreza;
- Presença do Projeto Setorial Integrado (PSI), que tem como objetivo aumentar as exportações e disseminar a marca Brazilian Chicken no mundo;

Específica para suínos:

- Margem praticada pelo varejo para carne suína é superior à praticada para a carne bovina e de aves;
- Preço alto da arroba do boi impulsionou aumento de consumo de carne suína;

Sociocultural

Em comum:

- Maior inserção da mulher no mercado de trabalho;
- Aumento da população mundial demandará mais alimento;
- Aumento da expectativa de vida da população brasileira;
- Aumento do poder de compra dos brasileiros;
- Diminuição do tamanho da família brasileira gerará novos nichos de mercado;
- Crescimento das novas mídias abre novas oportunidades de comunicação com consumidor final.

Específica para aves:

- Aumento da participação de cortes especiais em relação ao frango inteiro devido a mudanças de hábitos de consumo;
- Aumento do consumo interno da carne de aves;
- Imagem da carne de frango como "leve";

Específica para suínos:

- Sabor da carne suína muito apreciado;
- A carne suína é a mais consumida no mundo;
- Intensa ligação da carne suína com a atividade rural;

Tecnológico
<p>Em comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altas capacidades de conversão de ração em peso animal; - Sistemas de produção que permitem altas produtividades com pouca necessidade de terras; - Controles sanitários bem desenvolvidos; - Maior padronização da carne quando comparada à bovina; - Estreita relação com a agroindústria facilita a disseminação de tecnologia de produção; - Sistemas de produção preferencialmente confinados; - As Cadeias Avícolas e de Suínos estão entre as mais eficientes em custo de produção do mundo; - O nível sanitário está entre os mais avançados do mundo;
<p>Específica para aves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brasil possui menor custo de produção de carne de frango do mundo; - Produção de carne de frango é a que apresenta menor consumo de recursos naturais quando comparada com as de suínos e bovinos;
<p>Específica para suínos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aproveitamento racional de dejetos, reduzindo os custos do produtor; - Produção feita em sistemas especializados (UPL e UT); - Implantação do Projeto Nacional de Desenvolvimento da Suinocultura; - Evolução da genética para suínos com menos gorduras, e calorias.

Quadro 2.1: Oportunidades advindas do ambiente externo (PEST)
 Fonte: Elaborado pela Markestrat, a partir de entrevistas e dados secundários.

Entre as ameaças externas ao setor, destacam-se aquelas advindas no ambiente político-regulatório. No cenário internacional, as barreiras tarifárias e não-tarifárias que bloqueiam a entrada do produto brasileiro em alguns mercados consumidores estão entre as principais ameaças. No ambiente político-regulatório nacional, destacam-se as incertezas relativas ao novo Código Florestal, que afetam diretamente o elo produtor da cadeia, a complexidade e o peso da política tributária, que acabam por incentivar a sonegação de impostos e por aumentar os níveis de clandestinidade do setor. No aspecto econômico, os baixos investimentos em educação e infraestrutura têm repercutido negativamente na capacidade de produção e competitividade dos produtos brasileiros.

Ameaças
Político-legal
<p>Em comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incertezas jurídicas derivadas da legislação ambiental; - Rigor das normas sanitárias por parte dos países importadores; - Elevado número de leis que burocratizam e elevam os custos na produção de aves e suínos no País; - Presença de estabelecimentos clandestinos que prejudicam a imagem do setor;
<p>Específica para aves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presença de normas com regras específicas sobre instalações e equipamentos relacionados com a técnica de inspeção "ante mortem" e "post mortem". - Necessidade da intervenção do governo federal, priorizando o abastecimento interno de milho para a alimentação animal;
<p>Específica para suínos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevada burocracia para exportações, o que resulta em instabilidade nos embarques;
Econômico-natural
<p>Em comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevada carga tributária sobre o setor produtivo; - É uma atividade inacessível a pequenos produtores isoladamente devido à necessidade de altos investimentos em tecnologias, o que obriga os pequenos a se associarem a grandes empresas em um sistema de integração vertical; - Demanda reage fortemente ao aumento ou diminuição dos preços da carne bovina e de peixes; - Concentração do destino das exportações de carne de frango e suína; - Valorização do real em relação ao dólar afeta desempenho do setor
<p>Específica para aves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependência elevada do resultado da safra de milho no País
<p>Específica para suínos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demanda reage fortemente ao aumento ou diminuição dos preços de carne de frango;
Sociocultural
<p>Em comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior exigência dos consumidores pela segurança dos alimentos; - Concentração da população em grandes centros urbanos longe das áreas de fronteira da produção vem diminuindo a disponibilidade de mão de obra no campo; - Preferência do trabalhador por vagas em áreas urbanas em detrimento da atividade rural; - Concentração das indústrias de grande porte na Região Sul;
<p>Específica para aves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preceitos religiosos na preparação dos cortes; - Problemas na imagem da carne de aves com o rendimento, devido à mistura com água, menor do que a carne bovina e suína;

<p>Específica para suínos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crença popular de que a carne suína é menos saudável; - Imagem de que a carne suína é produzida sem controle de qualidade; - Saturação da suinocultura na Região Sul;
<p>Tecnológico</p>
<p>Em comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carência e alto custo da mão de obra especializada em toda a cadeia produtiva de carne de aves e suínos; - Alta rotatividade da mão de obra no campo; - Necessidade de mão de obra capacitada nos novos cortes no mercado; - Necessidade de melhoria no aproveitamento dos insumos. - Necessidade de alta tecnológica para ter alta produtividade de aves e suínos - Falta de tecnologia para produção artesanal de aves e suínos; - Exigência de alto controle técnico e gerencial durante o processo produtivo;
<p>Específica para aves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixa resistência dos animais a problemas ocasionados pela alta concentração do rebanho no módulo de produção.
<p>Específica para suínos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problema com o controle e utilização de dejetos;

Quadro 2.2: Ameaças advindas do ambiente externo (PEST)

Fonte: Elaborado pela Markestrat, a partir de entrevistas e dados secundários.

2.4 - Análise dos setores



O modelo das Cinco Forças de Porter, conforme explicado no capítulo anterior, é amplamente utilizado para se analisar os vetores competição e de relacionamentos dentro de um determinado negócio, indústria ou setor. A dinâmica da competitividade e da atratividade do setor é fruto do conjunto de cinco forças que atuam sobre os negócios: rivalidade entre concorrentes, poder dos fornecedores, poder dos compradores, ameaças de novos entrantes, ameaças de substitutos. Assim como a PEST, o modelo das Cinco Forças é uma ferramenta descritiva e analítica de caráter qualitativo. A figura 2.8 ilustra o modelo das Cinco Forças e sintetiza os pontos de análise em cada dimensão.



Figura 2.8: Modelo de Cinco Forças de Porter – aplicação à análise de cadeias produtivas
Fonte: Elaborado pela Markestrat, com base em Porter (1980).

Rivalidade entre concorrentes

Um dos pontos fortes dos concorrentes internacionais é a maior diversificação de mercados, deixando-os menos susceptíveis a variações de demanda em mercados específicos. No entanto, as exportações de produtos diferenciados, com maior valor agregado, são pequenas em relação ao total exportado. Isso pode gerar vantagens competitivas para outros interessados na exportação. Outro ponto a se considerar é que a União Europeia em crise enfrenta problemas com relação a custos e preços, o que deve causar a diminuição de sua produção. Mesmo assim, um dos grandes beneficiários são os Estados Unidos, que obtêm níveis de produtividade maiores que no Brasil.

Entre os concorrentes nacionais de Goiás, Santa Catarina possui o status “livre SEM vacinação” para a aftosa, o que lhe confere vantagens em relação aos outros Estados.

Os principais pontos levantados em relação à rivalidade dos concorrentes são listados a seguir:

- Os Estados da Região Sul têm forte tradição na produção de aves e suínos, apresentam forte cultura cooperativista, alto nível tecnológico e controle sanitário, condições climáticas favoráveis, alto consumo per capita de carne suína quando comparado ao restante do País.
- Goiás apresenta crescimento mais acelerado que os principais produtores do País.
- O grande volume de produção goiana de milho garante bom acesso a este importante insumo.
- Goiás possui uma proximidade que permite que o Estado alimente a indústria de São Paulo.
- EUA possuem maiores produtividades e, no caso da carne suína, melhores condições de acesso a mercado.
- Crise na União Europeia afeta o mercado regional de carne de porco norte-americano e europeu e os deixa menos susceptíveis a variações de demanda em mercados específicos.
- As exportações brasileiras de produtos diferenciados, com maior valor agregado, são pequenas em relação ao total exportado, o que pode gerar vantagens competitivas para outros players exportadores.

Poder dos fornecedores

Tipicamente, nesta etapa é analisado o poder de barganha dos fornecedores de um negócio específico. Aqui, por se tratar de uma cadeia produtiva e, conseqüentemente, de vários negócios, foram analisados os fornecedores de insumos para a produção animal e a relação dos próprios produtores de frango e suínos com a agroindústria.

Os insumos para nutrição (ração e suplementos) compõem grande parte dos custos de produção de aves e suínos. Seu poder de barganha frente aos criadores tem se reduzido, especialmente no caso da ração, devido à expansão do sistema de produção integrada, das compras via cooperativas e da prática de mistura nas próprias granjas.

Outra importante categoria de insumos na produção animal é a dos medicamentos. Neste caso, o poder de barganha dos fornecedores é maior por concentrar menor número de empresas, muitas das quais grandes laboratórios transnacionais. Contudo, o sistema de produção integrada também equilibra o poder de barganha do produtor, uma vez que as compras são concentradas pelas empresas integradoras.

Se, por um lado, o sistema de produção integrada reduz o poder de barganha dos fornecedores de insumo para a produção animal, por outro lado ele aumenta significativamente o poder de barganha das empresas integradoras frente aos produtores, que passam a depender de seus próprios clientes para o fornecimento de toda a tecnologia de produção. Este sistema tem a capacidade de reduzir expressivamente os custos de transação entre os elos da cadeia produtiva, mas depende de uma governança equilibrada, pautada no bom relacionamento entre os agentes produtivos. As principais características observadas nas relações entre estes elos são:

- Redução do poder de barganha dos fornecedores de insumos para a nutrição animal e medicamentos.
- A possibilidade de mistura dos concentrados na própria granja aumenta o poder de barganha dos produtores frente aos fornecedores de ração.
- Alto poder de barganha da indústria frigorífica frente aos criadores com a expansão do sistema de produção integrada.

- O sucesso do sistema de produção integrada depende da elaboração de contratos bem formados e do bom relacionamento entre produtores e integradores.
- A existência de cooperativas e associações bem estruturadas fornece um importante equilíbrio nas relações dos produtores com as indústrias compradoras, inclusive sob o sistema de produção integrada.

Poder dos compradores

Como a análise do poder de barganha entre os elos campo-agroindústria foi realizada anteriormente, nesta etapa foi estudado o poder de barganha do varejo e do mercado externo frente à agroindústria. Nota-se que o Brasil necessita diversificar mais seus mercados, para diminuir sua dependência de mercados específicos, que acabam importando grandes volumes e adquirindo alto poder frente à produção nacional, em especial no mercado de carne suína.

Outro aspecto a ser perseguido pela indústria de carne brasileira é a construção de uma melhor imagem, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

- Indústria precisa diversificar seus clientes para conseguir maior poder de barganha frente a eles.
- Inovações de produtos e serviços por parte da indústria diminuem o poder de barganha dos compradores.
- Pouca força da marca "Brasil" e poucos investimentos em ações de marketing nos mercados internacionais aumentam o poder de barganha dos compradores externos.
- Produto comercializado em larga escala como commodities reduz o poder de compra dos fornecedores brasileiros de carne suína e de frango.
- Necessidade de diversificação de mercado para neutralizar grandes flutuações de demanda ocasionadas por restrições temporárias de importação, comum aos mercados de carne.
- As indústrias possuem marcas fortes e as requisitadas pelo consumidor final têm maior poder de barganha nos canais de distribuição.

Ameaças de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes em um determinado setor depende das barreiras de entrada existentes. Tipicamente, esta análise é feita para se verificar o nível de atratividade de um negócio específico. Neste trabalho, a análise foi adaptada para verificar as possibilidades de crescimentos de regiões não tradicionais que sejam concorrentes em potencial, dentro ou fora do País.

A seguir, são apresentados os principais pontos em relação à ameaça de novos entrantes:

- Necessidade de economia de escala e a escassez de recursos naturais dificultam o crescimento dos novos polos de produção dentro e fora do País.
- Contudo, aumento dos preços devido ao enfraquecimento da demanda pode tornar o negócio viável para polos menos eficientes em termos de custo.
- A existência de rígidas barreiras sanitárias para a comercialização da carne de frangos e suínos, que também dificultam novos entrantes na cadeia. Essas exigências são percebidas principalmente na exportação, que requer adequações para atender a mercados mais exigentes, como União Europeia, EUA e Japão.
- Na indústria, a presença de marcas fortes dificulta a entrada de novas indústrias no mercado, visto que atualmente observa-se a concentração de indústrias processadoras de carnes de aves e suínas.
- No contexto nacional, a região Centro-Sul tem alta produção de grãos, o que diminui seus custos e deixa seu produto mais competitivo, dificultando novos entrantes nos outros Estados brasileiros.
- A expansão da produção de grãos nas fronteiras agrícolas nacionais, como Tocantins, Maranhão, Pará e Piauí, abre novas possibilidades da expansão da produção de aves e suínos no Brasil.

Ameaça de produtos substitutos

A substituição depende, em maior grau, da relação de preço entre os produtos substitutos e substituídos. Contudo, aspectos culturais e a imagem dos produtos no mercado também influenciam o comportamento do consumo.

As ameaças de substitutos a carne de aves e suínas são principalmente a carne bovina e a proteína de soja. Considerando separadamente, o potencial de expansão do consumo de carne suína também afeta a carne de aves, e vice-versa.

Os principais pontos desta análise são apresentados a seguir:

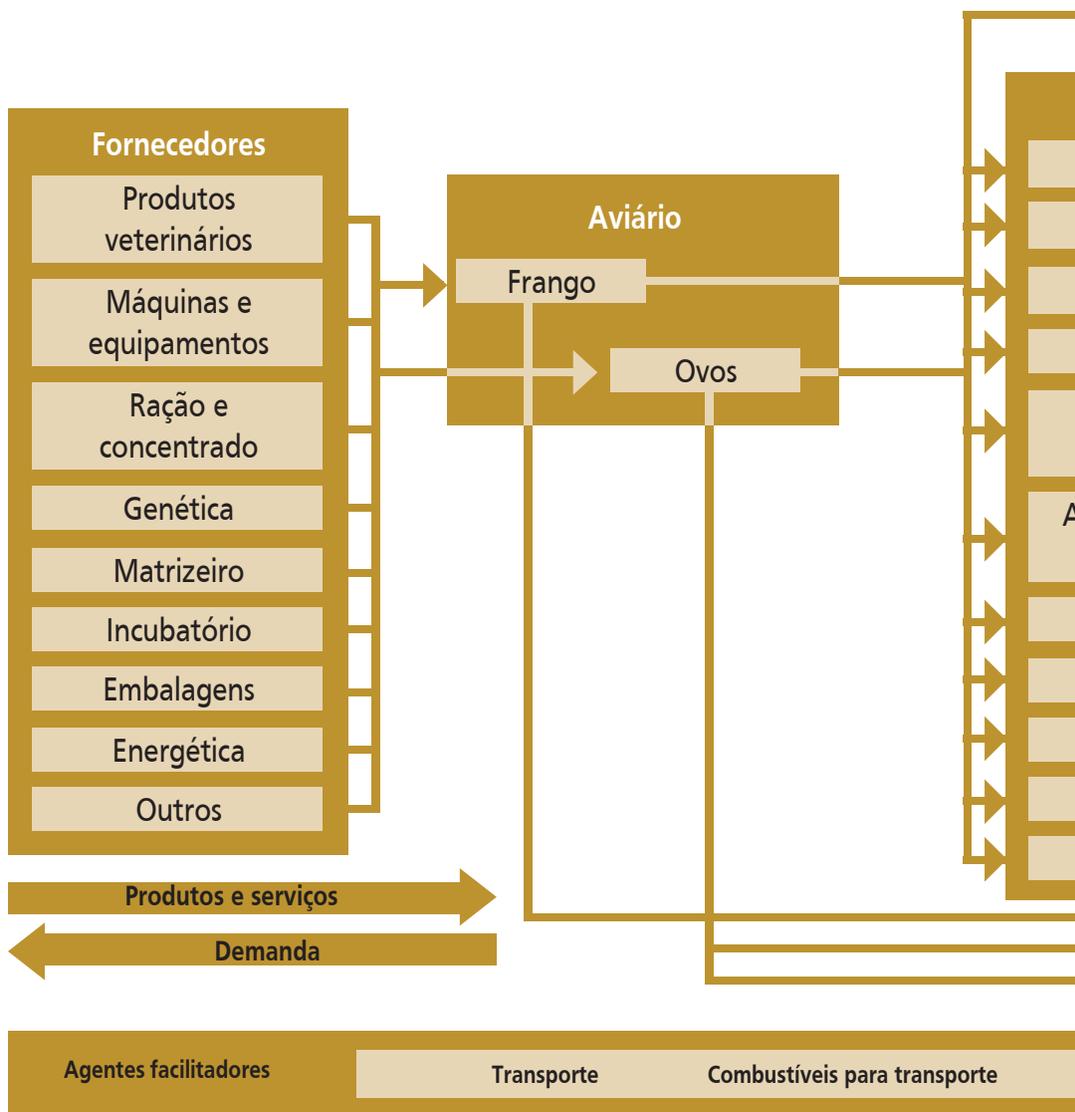
- Substituição mútua entre carne de porco e de frango.
- Consumo interno de carne suína é de 13 kg/ano, enquanto de bovinos é de 38 kg/ano e de frangos, de 47,6 kg/ano.
- Aumento da renda e crescimento da classe média elevam o consumo de carne bovina e ovina.
- Consumidor opta por carne de frango quando preza pelo preço e pela carne bovina quando segue seus hábitos alimentares.
- Rastreabilidade das carnes de frango e bovina está mais avançada que da carne suína.
- Existência de uma maior diversidade de cortes de carne bovina confere praticidade no preparo.
- Expansão do consumo de proteína texturizada de soja, que apresenta vantagens como custo e escala.
- Os consumidores buscam novidades, mas os hábitos de consumo já consolidados favorecem as carnes de frango, bovinas e suínas, dificultando o crescimento do consumo de carnes mais exóticas.

3 - Análise da situação interna



3.1 - Desenho da cadeia produtiva - Aves

Fatores políticos-legais; Econômicos-naturais; S





Socioculturais-demográficos; Tecnológicos

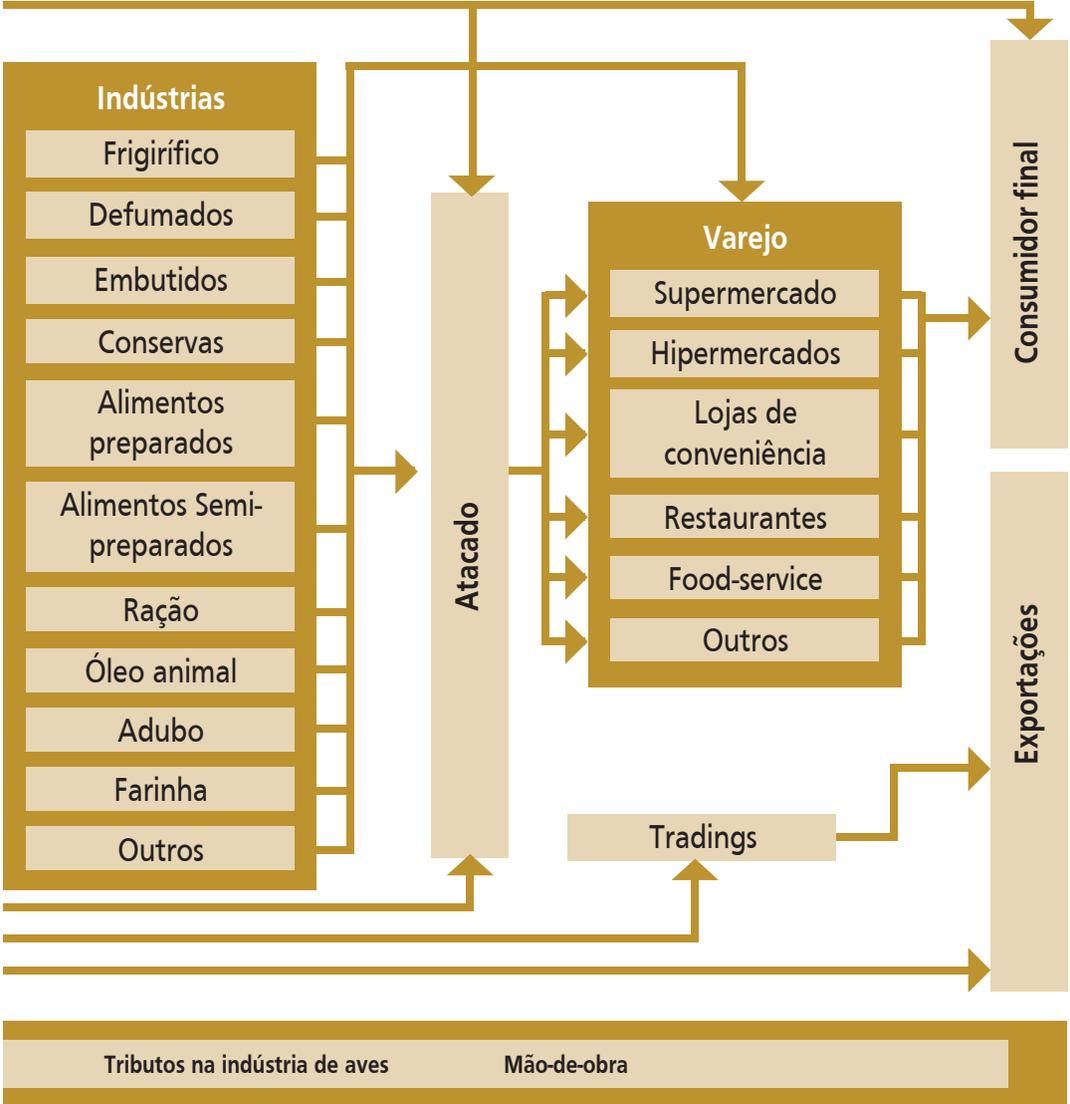
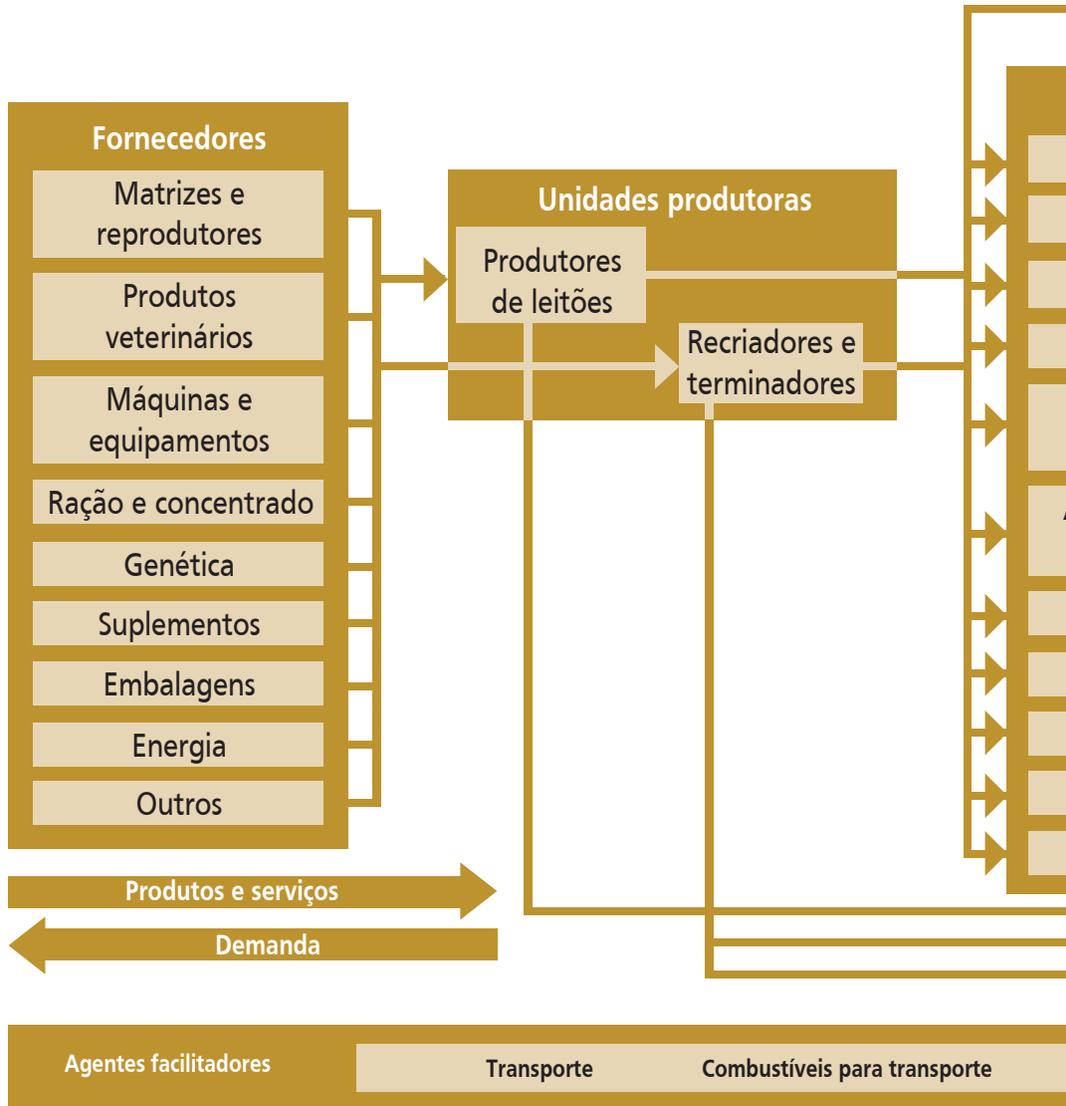


Figura 3.1: Cadeia produtiva de aves de Goiás. Fonte: elaborado pela Markestrat

3.1.2 - Desenho da cadeia produtiva - Suínos



Fatores políticos-legais; Econômicos-naturais;





is; Socioculturais-demográficos; Tecnológicos

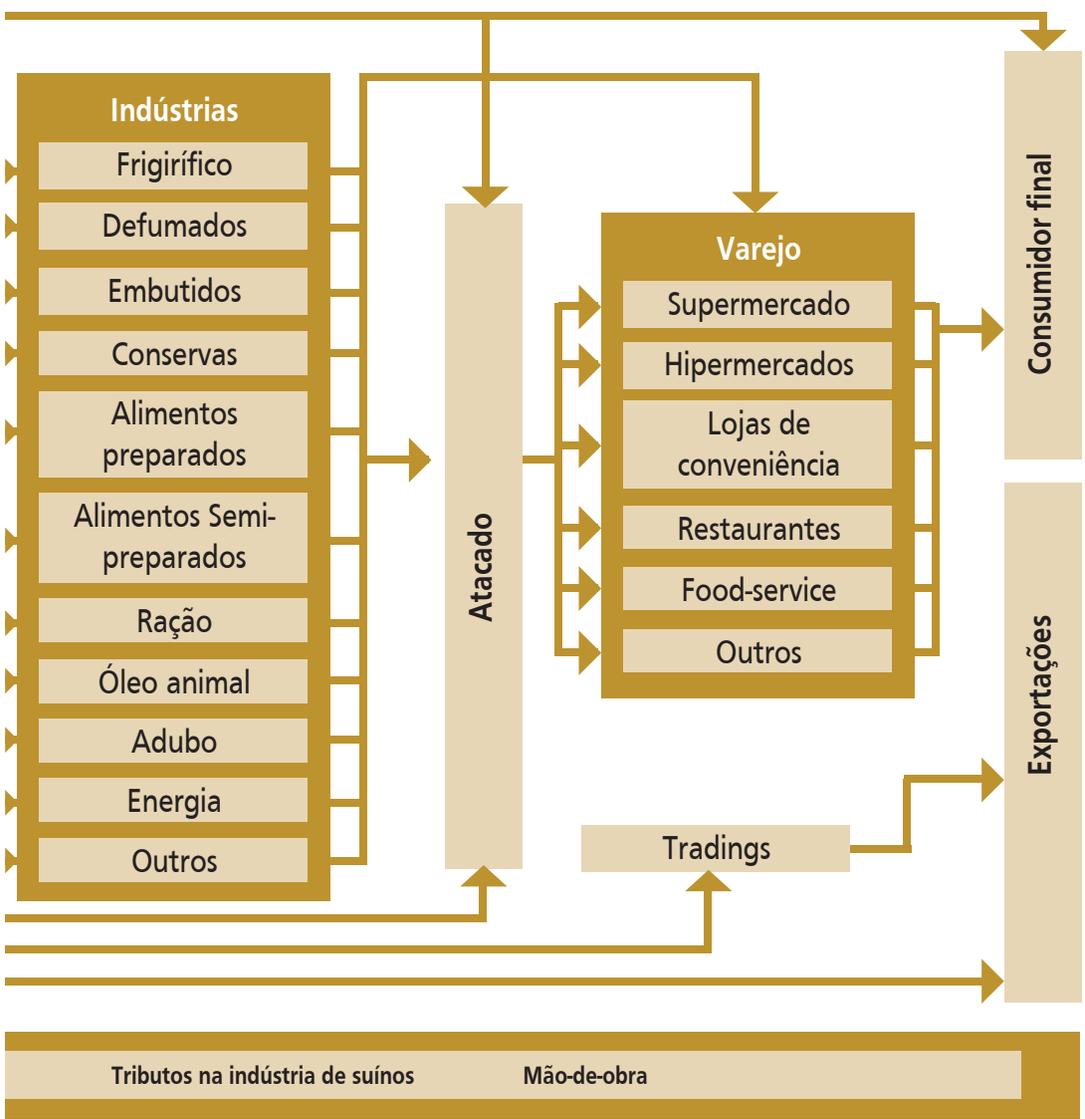


Figura 3.2: Cadeia produtiva de suínos de Goiás. Fonte: elaborado pela Markestrat



3.2 - Análise da cadeia produtiva goiana

3.2.1 - Carne de frango



A cadeia de frangos do Estado de Goiás tem características altamente industriais e concentra sua produção na Região Sudeste. Segundo o IBGE (2012) e conforme demonstrado na figura 3.4, o rebanho total de galináceos de Goiás é de mais de 44 milhões de cabeças. Essa categoria engloba: galos, frangos, frangas, pintos e galinhas. Do total, 33,6 milhões de cabeças estão localizadas na Região Sul/Sudeste, ou seja, 76% do rebanho total de galináceos do Estado. A região Centro Goiano vem logo em seguida, com 7,7 milhões; o Leste, com 2,0 milhões; o Norte, com 0,4 milhões, e a Região Noroeste, com 0,4 milhões cabeças de galináceos.

Tamanho de rebanhos de galináceos em Goiás (2010): 44.123.541

Rebanho por mesorregião do estado (cabeças):

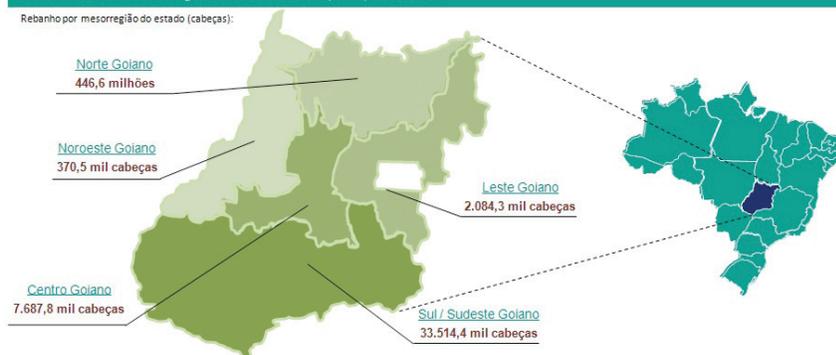


Figura 3.4 – Principais regiões produtoras de aves no Estado de Goiás em 2010.
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2012).

O Estado de Goiás teve maior evolução no número de abates de carne de aves de 2010 para 2011, quando comparado aos maiores produtores: Paraná e Santa Catarina. O gráfico 3.1, obtido a partir de dados do IBGE (2012), mostra que Goiás obteve um vigoroso avanço nesse período, registrando níveis maiores do que a média nacional e do que o crescimento do abate nos dois Estados líderes em praticamente todo o tempo da análise. A única exceção a ser observada é no ano de 2007. Mesmo em 2009, Goiás apresentou crescimento acima de 5%, quando todo o abate nacional de aves apresentou retração.

Esses fatos demonstram que o Estado tem aptidão para a atividade avícola, podendo aumentar ainda mais o abate com maior demanda do consumidor.

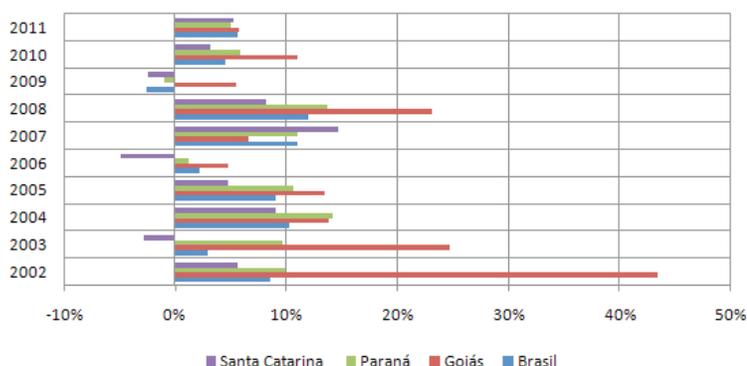


Gráfico 3.1: Evolução anual do abate de carne de frangos no Brasil, destacando os Estados de Goiás, Paraná e Santa Catarina – 2002-2011.
 Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados do IBGE (2012).

O Estado de Goiás teve maior evolução no número de abates de carne de aves de 2010 para 2011, quando comparado aos maiores produtores: Paraná e Santa Catarina. O gráfico 3.1, obtido a partir de dados do IBGE (2012), mostra que Goiás obteve um vigoroso avanço nesse período, registrando níveis maiores do que a média nacional e do que o crescimento do abate nos dois Estados líderes em praticamente todo o tempo da análise. A única exceção a ser observada é no ano de 2007. Mesmo em 2009, Goiás registrou grande volume de faturamento com exportações de carne de aves em 2011. Como mostra a tabela 3.1, obtida a partir de dados da Secex (2012), Goiás exportou aproximadamente R\$ 360 milhões de dólares em um montante de mais de 190 mil toneladas de carne de frango.

O principal destino das exportações de frango goiano foi a Arábia Saudita, com 21,8% do total; seguida por China (8,9%) e Japão (8,6%). É importante observar que, apesar de praticamente o mesmo volume de importação, o mercado japonês é mais interessante para a exportação de carne de frangos. Isso porque o Japão paga uma média de US\$ 2,76 por quilo de frango, enquanto a China, US\$ 1,88 por quilo. O Estado ainda pode aumentar muito seu volume de exportação, tendo em vista que teve acesso a mais de 91 países destinos para a carne de frango e apresenta alta qualidade sanitária da carne inspecionada.

Destino	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)
Arábia Saudita	76.225.316	41.389.175
China	31.943.699	16.961.439
Japão	45.057.986	16.327.956
Hong Kong	29.005.918	15.908.390
Kuwait	21.983.511	12.685.065
Emirados Árabes Unidos	23.686.849	12.447.347
África do Sul	25.815.495	11.642.425
Angola	17.159.908	10.498.953
Iraque	13.046.676	7.238.980
êmen	11.923.993	7.066.042
Total	359.966.577	190.120.360

Tabela 3.1: Relação dos principais países importadores de carne de aves do Estado de Goiás em 2011, classificados por valor importado (US\$ FOB) e por volume exportado (kg).

Nota: NCMs: 02071200 a 02071400.

Fonte: elaborado por Markestrat, com base em Secex, 2012.



3.2 - Análise da cadeia produtiva goiana

3.2.2 - Carne suína



A cadeia de suínos de Goiás, assim como a cadeia de aves, tem características altamente industriais e concentra sua produção na Região Sudeste do Estado. Segundo o IBGE (2012) e conforme demonstrado na figura 3.5, o rebanho total de suínos no Estado era de mais de 2 milhões de cabeças em 2010. Destas, 1,37 milhões de cabeças de suínos estão localizadas no Sudeste, ou seja, 67% do rebanho total. A região Centro goiano vem logo após, com 0,34 milhões; o Leste, com 0,15 milhões; o Noroeste, com 0,10 milhões; e o Norte, com 0,08 milhões de cabeças de suínos.

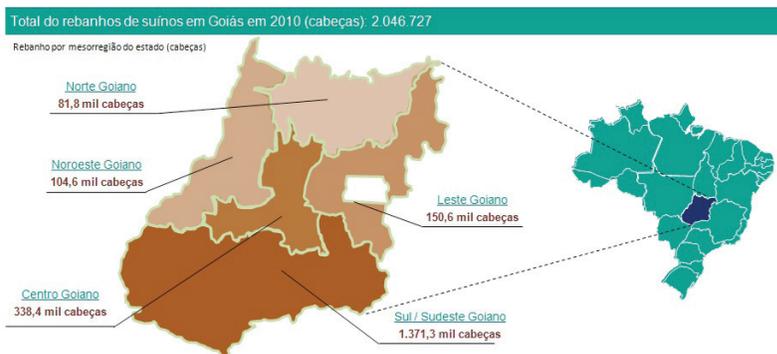


Figura 3.5 – Principais regiões produtoras de suínos em Goiás em 2010.
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2012).

O Estado de Goiás evoluiu também no número de abates de carne suína de 2010 para 2011, porém ficou muito abaixo dos principais Estados produtores, Paraná e Santa Catarina. No gráfico 3.2, obtido a partir de dados do IBGE (2012), Goiás demonstra bom crescimento de 2002 até 2011, registrando níveis maiores do que a média nacional em seis dos dez anos analisados. Esses dados revelam ainda que Estado foi o único que não sofreu retração no período. Goiás ainda teve os maiores índices de crescimento nos abates de carne suína, mesmo na comparação com Paraná e Santa Catarina, em que atingiu aumento anual de 61% de 2001 a 2002 e 29% de 2007 a 2008. Esses fatos confirmam que o Estado tem aptidão para a atividade suína e pode aumentar ainda mais o abate com maior demanda do consumidor.

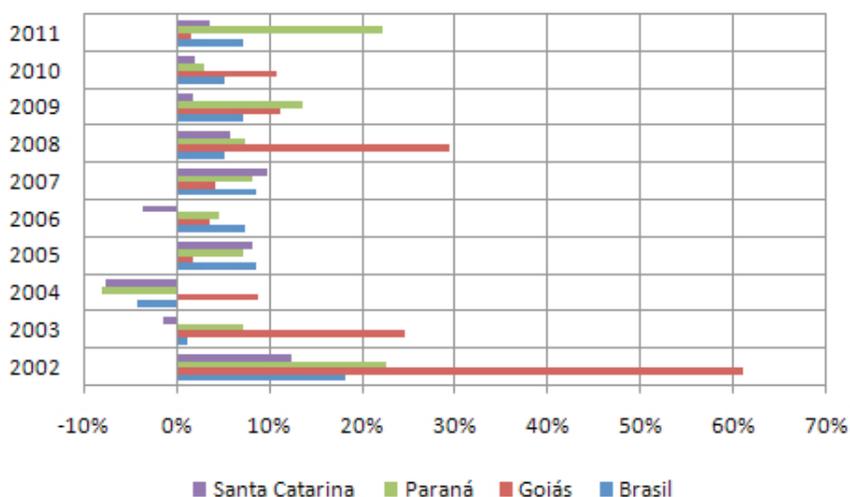


Gráfico 3.2 – Evolução anual do abate da carne de suína no Brasil, destacando os Estados de Goiás, Santa Catarina e do Paraná (2002-2011).
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados do IBGE (2012).

Goiás também teve grande volume de faturamento com exportações de carne de suínos em 2011. Na tabela 3.2, obtida a partir de dados da Secex (2012), o Estado exportou mais de R\$ 120 milhões de dólares em um montante de mais de 43 mil toneladas de carne de suína. O principal destino das exportações de suíno goiano foi a Rússia, com 28,9% do total, seguido por Hong Kong (22,5%) e Ucrânia (20,9%). Esses dados revelam que o Estado deve se preocupar com o aumento da distribuição da exportação da carne suína. Em 2011, os quatro principais países importadores de Goiás concentraram 90,4% do montante total. Portanto,

o Estado deve aumentar seu volume de exportação direcionando a abertura de novos mercados, e principalmente, ampliar o volume importado de todos os 24 países destinos para a carne suína. Ressalta-se que Goiás também apresenta alta qualidade sanitária da carne inspecionada.

Destino	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)
Rússia	37.938.973	12.443.021
Hong Kong	27.278.536	9.690.981
Ucrânia	27.839.118	9.007.969
Angola	16.271.901	7.987.608
Albânia	2.772.326	860.590
Argentina	2.320.465	851.650
Cingapura	2.793.292	774.756
Georgia	852.761	314.528
Guné Equatorial	769.293	296.090
Gana	132.757	187.848
Total	120.300.292	43.023.494

Tabela 3.2: Relação dos principais países importadores de carne de suínos de Goiás em 2011, classificados por valor importado (US\$ FOB) e por volume exportado (Kg).

Nota: NCMs: 02032100; 02032900; 02064900.

Fonte: elaborado por Markestrat, com base em Secex, 2012.



3.3 - Análise da competitividade da cadeia produtiva



O modelo do Diamante de Porter é uma ferramenta bastante utilizada por estudiosos, formuladores de políticas públicas e estrategistas para analisar a competitividade de clusters, arranjos produtivos locais e nações. As quatro dimensões que o modelo aborda (figura 3.2) agregam os fatores estruturais de mercado e da localização, fornecendo visão completa das variáveis que podem tornar uma região mais ou menos competitiva em determinada indústria ou setor.

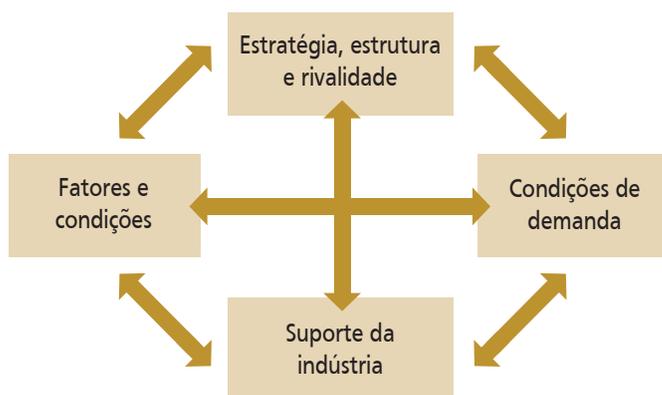


Figura 1.6: Modelo do Diamante de Porter
Fonte: Adaptado de Porter (1997)

Estratégia, estrutura e rivalidade

Aqui, foram analisados aspectos relacionados às estruturas de mercados e estratégias das empresas nos elos de produção e indústria, como: concentração dos agentes; rivalidade; barreiras à entrada; condições do parque instalado para produção; beneficiamento e transformação; produtividade e tecnologia na produção; nível de diferenciação dos produtos; busca por nichos de mercado; estratégias de canais, entre outros.

Observa-se que a estratégia mais utilizada pelos agentes da cadeia de aves e suínos no Estado de Goiás é a busca pela liderança de custo. Para tanto, a indústria processadora tem tomado frente da governança das cadeias, criando arranjos contratuais para expandir a base de fornecedores, apoiar a ampliação da escala de produção destes fornecedores, diminuir as incertezas de suprimento de animais e reduzir os custos de produção e de transação.

Esse modelo de parceria produtor-indústria, conhecido como produção integrada, não é exclusividade de Goiás, sendo amplamente utilizado no País. Contudo, o Estado tem mostrado grande aptidão em sua aplicação, haja vista a taxa de aumento de produção de suínos e aves, e a crescente participação na produção nacional.

Atualmente, com a adesão do Estado ao Plano Nacional de Desenvolvimento da Suinocultura, várias ações estão sendo feitas para inserir a carne suína em novos nichos, aumentando sua participação no mercado interno. Criação de novos cortes, produtos de preparo mais fácil, entre outras ações, que além de propiciarem o aumento do consumo também agregam valor ao produto.

O Estado de Goiás, por meio da Brasil Foods (BRF), conseguiu recentemente exportar carne suína para a China. O produto é certificado e a indústria, habilitada à exportação para esse país. Isso permitirá melhora no desenvolvimento econômico do Estado, com aumento da produção e agregação de mais valor ao produto goiano.

A síntese dos pontos da análise é apresentada a seguir:

- Alta tecnologia e controle de sanidade nas granjas integradas.
- Presença das maiores indústrias processadoras do País.
- Parque industrial com alto nível tecnológico.

- A busca pela liderança em custos não significa a ausência de estratégias de diferenciação. As principais indústrias contam com diversas linhas de produto que focam diferentes segmentos e nichos de mercado.

Condições de demanda

Aqui é analisado como as condições da demanda influenciam a competitividade da cadeia em Goiás. Tipicamente, o acesso a mercados exigentes, como alguns internacionais, e a existência de compradores regionais sofisticados são forças que contribuem para a competitividade de uma indústria, setor e/ou cadeia, ao funcionarem como estímulo ao atendimento das necessidades e exigências dos consumidores. Na agropecuária, os principais exemplos são as certificações, que além de garantir acesso aos mercados mais exigentes, resultam em melhorias significativas de gestão das propriedades e na agregação de valor ao produto.

As influências dessas condições nas cadeias de carne suína e de frango de Goiás estão sintetizadas nos pontos a seguir:

- O crescimento da renda e da população fortaleceu o consumo local nos últimos anos, beneficiando os estabelecimentos que possuem sistema de inspeção municipal (SIM) e sistema de inspeção estadual (SIE).
- Com o crescimento do mercado local, as deficiências na fiscalização propiciam a manutenção de abatedouros clandestinos de aves e suínos no Estado.
- O mercado goiano é bastante pequeno frente à sua produção, exigindo as vendas para outros Estados e mesmo países. Assim, a maioria da carne suína e de frango é produzida sob o sistema de inspeção federal (SIF).
- A presença das principais empresas de beneficiamento do País propicia ambiente competitivo que beneficia o consumidor com a oferta de produtos de qualidade.
- O atendimento a certos mercados externos exige certificações específicas. Goiás atende aos principais mercados de carne de frango de Halal (frango de marca portuguesa, um novo produto destinado à comunidade muçulmana, que segue rigorosamente todos os preceitos da religião islâmica), como Arábia Saudita, Kuwait e Emirados Árabes. Recentemente, um frigorífico do Estado se habilitou a ex-

portar carne suína para a China, se tornando o primeiro do País habilitado a atender o mercado chinês, junto com outros dois de Santa Catarina.

- Os cortes suínos foram responsáveis pela maioria das exportações, seguidos pelas meias-carcaças. O Estado não exportou outros produtos suínos além destes, o que representa baixa agregação de valor ao produto.

- A carne de aves tem seu consumo centrado no baixo preço pago pelo consumidor e no potencial nutritivo da mesma. Mas, mundialmente a carne suína é a mais consumida, e as exportações brasileiras são muito limitadas, indicando grande potencial de crescimento, porém isso está condicionado a melhorias no sistema sanitário do País.

- O mercado interno representa ótima oportunidade de crescimento, uma vez que atualmente a carne de frangos é a mais consumida e a suína é a terceira, tendo potencial para chegar ao topo, seguindo a tendência mundial. Vale à pena ficar atento a fato de que, atualmente, o consumidor busca maior facilidade de consumo, uma vez que o tempo destinado às refeições é reduzido.

Suporte da indústria

Para ser competitiva, qualquer indústria ou setor deve contar com bom suporte de atividades correlatas que sejam capazes de fornecer apoio à produção e comercialização. Essas atividades correlatas envolvem o fornecimento de tecnologias, insumos, embalagens e grande gama de serviços, tais como logística e serviços financeiros.

No caso de produtos intermediários, tão importantes quanto os fornecedores são as indústrias compradoras, que, além de responsáveis pela própria demanda, podem auxiliar seus fornecedores com ações de capacitação, compartilhamento de inteligência de mercado, informações técnicas e benchmarking, entre outras iniciativas.

Mesmo indústrias que não sejam fornecedoras ou compradoras podem ser importantes, por exemplo, na disponibilidade de mão de obra qualificada e no desenvolvimento de tecnologias que possam migrar entre diferentes setores; ou no fortalecimento do mercado consumidor por meio da oferta de produtos complementares àqueles oferecidos pela indústria foco da análise, podendo puxar a demanda por todo um conjunto de bens e serviços.

Em Goiás, o recente processo de industrialização promovido pelas políticas de incentivo, sobretudo fiscais, dinamizou a economia do Estado e fez surgir um ambiente de negócios favorável também para a maioria das cadeias produtivas do agronegócio. O desenvolvimento do Estado, em grande parte sustentado pelas agroindústrias, fez surgir em várias regiões redes de fornecedores de insumos agropecuários, de soluções para a indústria, de prestadores de serviços necessários tanto no campo como nas unidades de beneficiamento e transformação, e de empresas especializadas na distribuição alimentos in natura, semiprocessados, processados e industrializados.

Os pontos a seguir sintetizam a análise do suporte da indústria para a cadeia de carne suína e de frango em Goiás:

- A indústria processadora de aves e suínos no Estado tem o suporte principalmente de fornecedores de insumos com alta tecnologia e grande possibilidade de investimento em novos produtos.
- Atualmente, ocorre no Estado o processo de verticalização, em que os produtores compram grãos e produzem sua própria ração.
- As compras dos fornecedores de insumo, tanto pela indústria quanto pelo produtor, podem ser realizadas diretamente com o fabricante (melhores condições, porém mediante grandes volumes) ou por meio de distribuidores (menores volumes).
- O recente crescimento dos rebanhos de suínos e de aves tem atraído número maior de fornecedores de produtos e serviços. Hoje, os principais desses fornecedores estão presentes no Estado.
- A presença das maiores empresas de beneficiamento no Estado e o avanço do sistema de produção integrada garantem boas condições de suporte da indústria aos produtores. Neste sistema, a indústria fornece todo o pacote tecnológico e assistência técnica ao produtor parceiro.
- As organizações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) vêm recebendo investimentos muito baixos. O governo federal alega que repassa verba que não é efetivamente utilizada e o órgão estadual responsável pelas pesquisas ainda precisa de melhoria estrutural. Isso afeta, sobretudo, os produtores independentes, não integrados à indústria.

Fatores e condições

Esta dimensão de competitividade inclui fatores estruturais e naturais que influenciam a competitividade da cadeia produtiva. Portanto, são analisadas condições como: a segurança do ambiente institucional, a disponibilidade e qualidade da mão de obra, a capacidade e as condições de utilização da infraestrutura logística, a disponibilidade de terras agricultáveis, as condições de clima, entre outros.

Nota-se que o Estado apresenta, de um lado, um conjunto de fatores naturais que fortalece sua competitividade e permite que a produção agropecuária se expanda e, de outro, condições estruturais que comprometem a capacidade do setor produtivo de explorar seus potenciais. Goiás possui excelentes condições para a produção, com alta disponibilidade de insumo e alta tecnologia, porém as precárias condições de logística e infraestrutura são barreiras à produção.

A posição geográfica do Estado lhe confere vantagens logísticas em alguns aspectos, porém a situação de infraestrutura prejudica essa vantagem geográfica. A localização estratégica facilita o recebimento de matéria-prima e o escoamento da produção, mas muitas estradas estaduais e municipais que dão acesso aos principais eixos logísticos, apesar dos esforços para melhorias, ainda encontram-se em estados precários de conservação, prejudicando a logística.

A seguir, estão listados os principais aspectos desta dimensão na cadeia de carnes suína e de frango de Goiás:

- A política fiscal praticada no Estado atrai investimentos principalmente no setor industrial, porém esses incentivos não são repassados ao produtor, o que pode ser um ponto negativo do desenvolvimento de novos produtores.
- Goiás conta com uma política fiscal expansionista que tem atraído investimento na agroindústria, mas que pode ser extinta caso seja adotado um sistema de isonomia entre os Estados.
- Goiás tem disponibilidade de terras adequada. Na produção de suínos e aves, a extensão territorial necessária à produção não é fator limitante, uma vez que a grande maioria é produzida em sistemas intensivos, confinados.

O maior impacto é na produção de grãos que servem de insumo para a cadeia.

- O ambiente institucional goiano é favorável a novos investimentos uma vez que instituições públicas e privadas são bem articuladas entre si e com outras esferas, o que gera confiança por parte do investidor.
- Apesar de o Estado já possuir vários programas de capacitação técnica, ainda existe escassez na oferta de técnicos de extensão. A grande maioria ou é totalmente desqualificada ou é altamente qualificada. Existem instituições de ensino que oferecem cursos que fazem grande diferença, porém mesmo assim persiste uma carência de extensão rural.
- O Estado possui também grande disponibilidade de recursos para produção: água, energia e insumos industriais em geral. Mesmo assim, a produção tem sido impactada por custos logísticos muito altos, uma vez que o transporte é, em sua maioria, feito via rodovias, mesmo sendo a localização de Goiás um bom diferencial (proximidade com São Paulo).
- O modal mais utilizado é o rodoviário, que apresenta muitos problemas na sua conservação, o que acaba gerando mais custos devido a possíveis perdas (máquinas, animais, produtos, etc.). O Estado possui aproximadamente 12 mil km de rodovia pavimentada e a mesma quantidade não pavimentada. Atualmente um programa denominado Rodoviada realiza a recuperação de rodovias, mas a um ritmo lento.
- Existe também um potencial a ser explorado com a conclusão da Ferrovia Norte-Sul e com a expansão da Hidrovia Paraná-Tietê.



3.4 - Fatores críticos do sucesso



Aqui são apresentados os fatores críticos de sucesso nos negócios de carne suína e de frango. De um lado, são apontados os desejos e as necessidades dos clientes e, de outro, o que a cadeia goiana deve fazer para superar seus concorrentes.

Por fazer parte do cardápio diário dos consumidores, a carne de frango e suínos, com preços menores, é sempre procurada pelos clientes, mas em complemento aos preços, faz-se necessária a oferta de produtos com credibilidade e segurança. Para tanto, é importante analisar a demanda e o que os concorrentes estão fazendo, que para o estudo está representado no quadro 3.1.

Análise da demanda (O que os clientes querem?)	Análise dos concorrentes (O que fazer para superá-los?)
Praticidade no consumo	Oferecer opções de consumo e cortes mais variados, fracionados e produtos semiprontos.
Preços competitivos	Investir na produção industrial em escala, com foco no controle de custos e aumento de produtividade.
Garantia de qualidade do produto consumido	Incentivar e apoiar a consolidação de um sistema de rastreabilidade que ofereça garantia de origem do produto final.
Aves: Alimentos saudáveis	Elevar as ações de marketing da condição saudável da carne de frango e dos ovos de galinha.

Suínos: Alimentos saudáveis	Utilização de genética de ponta para diminuição dos teores de gordura da carne, juntamente com forte marketing da qualidade nutritiva desta carne.
Suínos: Sustentabilidade	Aprimorar programas de tratamento e reutilização de dejetos, bem como incentivar treinamentos ligados a práticas sustentáveis.

Quadro 3.1: Fatores críticos de sucesso para a cadeia de carne suína e de frango de Goiás.

Fonte: elaborado pela Markestrat.

3.5 - Benchmarking



O *benchmarking* é uma das ferramentas mais comuns nos métodos de planejamento estratégico. Nas operações empresariais, ele consiste na análise sistemática e comparativa dos procedimentos adotados entre duas ou mais empresas em determinado processo. No planejamento estratégico, utiliza-se a ferramenta para identificar e compreender os pontos fortes de uma organização tida como referência em determinada indústria ou setor a fim de incorporar os aspectos positivos. Trata-se, portanto, de um processo de aprendizado baseado na observação e avaliação de produtos, serviços e processos que possam ser adaptados à realidade de outra organização.

Neste trabalho, o *benchmarking* teve como objetivo apontar aspectos-chave no sucesso de polos considerados referência em competitividade nas diferentes cadeias produtivas analisadas



3.5 - Benchmarking

3.5.1 - Carne de frango



SINDIAVIPAR

A Sindiavipar é o sindicato das indústrias dos produtos avícolas do Paraná. Essa entidade foi, em grande parte, responsável por elevar o Estado à maior participação nacional do abate de frangos em 2010, com 28% do total.

O sindicato se destaca por defender os interesses coletivos e individuais, representando legalmente a categoria econômica das indústrias de produtos avícolas do Estado, estimulando, assim, a participação efetiva de seus associados com uma contribuição financeira e com ideias para o desenvolvimento do setor.

A atuação vem ajudando o Paraná a alcançar números impressionantes e a se manter como o principal Estado no abate de aves, além de registrar também altos índices na exportação de carne de aves por meio de forte presença nos eventos do setor no exterior.

Entre os pontos fortes do sindicato estão: relacionamento entre os produtores e indústrias de processamento, a articulação da cadeia de frangos no Estado e sua representatividade.



3.5 - Benchmarking

3.5.2 - Carne suína



EUA

Os Estados Unidos são o 3º maior produtor mundial de suínos e o 2º em produtividade. Em 2011, o país respondeu por 32% de toda a exportação mundial, o que o colocou como o maior exportador do mundo.

O país optou por um sistema produtivo com menor número de granjas, ocupadas por maior número de suínos, alto emprego de tecnologia e maior nível de eficiência e produtividade, sendo que a maior parte da tecnologia produtiva vem de órgãos e universidades públicas.

As instituições financeiras norte-americanas exercem alta interferência na cadeia do negócio e existe clara política de proteção e expansão de mercados externos. Nota-se que existe alto controle e constante coleta de dados para auxiliar a tomada de decisão. Ademais, o nível avançado de coordenação da cadeia possibilitou uma vigilância sanitária facilitada.

No entanto, o país possui baixa disponibilidade de novas áreas, concentração de 90% das exportações de carne suína destinadas a sete países e uma diminuição em 9% do consumo interno per capita nos últimos dez anos.



3.6 - Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças



Pontos fortes	Pontos fracos
Clima estável, vasta extensão territorial, com boa disponibilidade de água, alta produção de grãos e baixos custos de produção;	Alta dependência da safra de grãos para a alimentação animal;
Minimização de riscos por meio do contrato de integração;	Rigidez do contrato de integração;
Alto nível tecnológico da produção;	Pouca mão de obra especializada em cortes diferenciados;
Necessidade de áreas relativamente pequenas para produção;	Dificuldade de conscientização da política da integradora para o integrado;
Bom relacionamento entre fornecedores de insumos e produtores;	
Ciclo operacional de produção contínuo;	Problemas de logística devidos principalmente às más condições de rodovias;
Grande disponibilidade de grãos para alimentação animal na Região Centro-Oeste;	
Alto grau de controle de custos de produção;	Muita burocracia para acessar financiamentos para a atividade;
Localização estratégica de Goiás;	
Grande parte da extensão territorial com status "livre de febre aftosa";	Pouco poder de negociação dos produtores;
O rebanho de aves e suínos de Goiás vem crescendo ano a ano;	Falta de clareza no cálculo de coeficiente de produtividade do contrato;

Pontos fortes	Pontos fracos
Previsibilidade de receitas na atividade de produção de aves e suína;	Ausência de uma imagem consolidada das cadeias de aves e suínos no Estado junto ao consumidor final;
Pluriatividade das propriedades rurais, aumentando a renda do produtor;	
Baixo risco de inadimplência por parte da indústria e do produtor;	Alto custo da mão de obra (custo Brasil).
Garantia de assistência técnica por parte da indústria;	Obsolescência tecnológica em alguns pontos da cadeia;
Boa parceria com o governo de Goiás, Senai, Senar e Sebrae;	
Específica para aves:	
Produção de carne de frango é a que apresenta menor consumo de energia e água, emite menos gases e tem menor impacto sobre o solo quando comparada com as de suínos e bovinos;	Difícil adesão à atividade de produção de carne de frangos para os pequenos produtores;
Específica para suínos:	
Presença do Manual de Boas Práticas Agropecuárias na produção de suínos.	Alta produção de dejetos, incompatível com sustentabilidade ambiental;
Oportunidades	Ameaças
Estabilização da economia brasileira, atraindo investimento;	Exigências cada vez maiores por parte do integrador;
Aumento da classe C, contribuindo para o fortalecimento do mercado interno;	Persistentes ineficiências de manejo;
Melhoria nas relações contratuais entre integrador e integrados;	Barreiras não tarifárias, impedindo abertura de novos mercados;
Capacitação para a gestão eficiente e eficaz das variáveis que compõem o coeficiente de produtividade;	Aumento na exigência por importadores
Pluriatividade da propriedade rural;	Câmbio desfavorável para a exportação;
Alto nível de automação nas propriedades rurais e pequenas indústrias;	Forte tendência de concentração agroindustrial;
Possibilidade de crescimento da atividade por meio da distribuição espacial e migração para regiões em desenvolvimento;	Tendência de redução do número de contratos com os integrados;
Coordenação da cadeia produtiva de aves e suínos no Estado;	Fragilidades legais dos contratos de integração;
	Aumento do preço dos insumos;

Demanda por novos produtos, diferenciados e com maior valor agregado;	Quebra de safras de grãos, elevando o custo de produção de aves e suínos;
	Maior exigência do consumidor com relação à sustentabilidade da produção de carne de aves e suínos;
Específica para aves:	
Possibilidade de comercialização da cama de frango;	O risco do comprometimento da produção por causa de doenças como a Influenza Aviária.
Adoção de produção independente de aves com maior valor agregado;	
Específica para suínos:	
Crescimento do consumo per capita do País, que está muito aquém de seu potencial;	Baixo consumo per capita do País
Possibilidade de redução de custos por meio da reutilização de dejetos;	
Disponibilidade de novas tecnologias em genética, aumentando a qualidade nutritiva da carne suína.	



4 - Objetivos para a cadeia e estratégias



Nesta seção, são apresentados os direcionamentos estratégicos propostos para a cadeia produtiva da carne de frango e suínos de Goiás. Conforme explicado no início, as sugestões aqui apresentadas são resultado das análises realizadas pela equipe da Markes-trat, de entrevistas em profundidade realizadas com especialistas e das discussões que ocorreram nos workshops com os interlocutores do setor público e privado que atuam na cadeia (empresários da indústria processadora e de transformação, dirigentes de sindicatos patronais e de associações de produtores, técnicos da Faeg, do Sifaeg, da SGPA, da Seagro, do Sebrae, da SIC, da Se-gplan, pesquisadores da Embrapa e professores e pesquisadores da UFG).



4.1 - Posicionamento estratégico



O posicionamento estratégico se refere a como a cadeia goiana quer ser enxergada por seus consumidores em 2020. A opção adotada irá direcionar os macro-objetivos da cadeia e, portanto, deve ser compreendida e incorporada pelas organizações e instituições líderes da cadeia, para que se reflita nas ações desses agentes. Por compartilharem grandes sinergias, enfrentarem desafios comuns e vislumbrarem oportunidades de natureza semelhantes, optou-se pela definição de um posicionamento estratégico único e compartilhado para as duas cadeias.

O posicionamento aqui sugerido é fruto da análise das oportunidades que o crescimento da demanda interna e externa apresenta às duas cadeias, da compreensão de que a produção do Estado tem grande potencial de crescimento e da consciência dos desafios que se colocam ao setor produtivo para a concretização desse potencial. Assim, acredita-se que Goiás deva se posicionar entre os maiores produtores de carne suína e de frango do País, subindo da atual sexta colocação que ocupa em ambas as cadeias para colocar-se nos mesmos patamares de Santa Catarina e Paraná, os líderes.

Para alcançar o posicionamento almejado, o aspecto fundamental a ser seguido é a coordenação vertical das cadeias. Atualmente, a exploração efetiva do potencial de produção do Estado es-

barra em problemas de comunicação e relacionamento entre os elos das cadeias. Entende-se por relacionamento, além das próprias relações sociais, relações contratuais, de negociações e de informação, que acabarem por desacelerar os ganhos em vários outros aspectos como produção, capacitação, distribuição e principalmente na incorporação de novas tecnologias às cadeias. A figura 4.1 indica o posicionamento idealizado por Goiás até 2020.

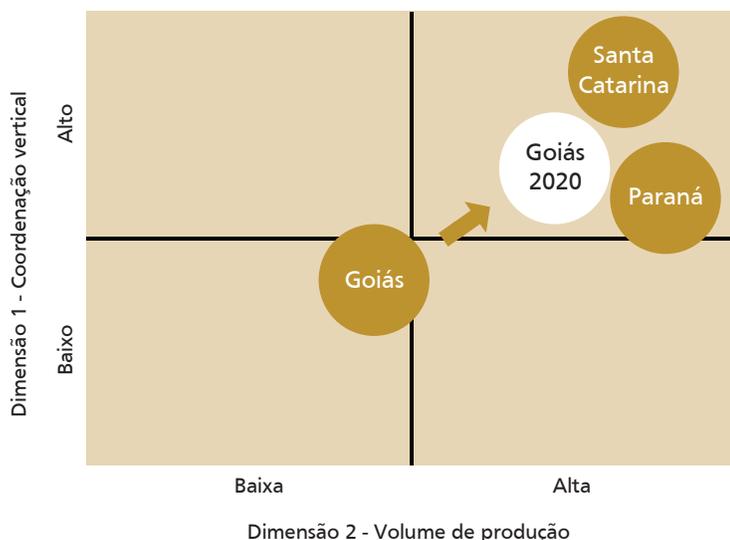


Figura 4.1: Posicionamento estratégico das cadeias produtivas de aves e suínos no Estado de Goiás

Fonte: elaborado em workshop por diversos interlocutores da cadeia produtiva

Além do aumento da produção, outros resultados poderão ser alcançados com a melhoria da coordenação vertical nas cadeias produtivas do Estado de Goiás, como: excelência na qualidade das carnes suína e de frango; melhores condições para a implantação de certificações e sistemas de rastreamento; agilidade na identificação e resposta às tendências de consumo; redução dos custos de transação; agregação de valor aos produtos; maior competitividade no mercado internacional; maior visibilidade da marca "Goiás" para os produtos.

4.2 - Missão e visão das cadeias



Para um planejamento estratégico eficiente de uma organização, seja ela de qualquer natureza, é de fundamental importância que, inicialmente, sejam definidas sua missão e visão, ou seja, aonde a organização quer chegar e como fazer para alcançar essa posição almejada.

A missão de uma organização representa qual o papel da mesma no ambiente externo, ou seja, qual a razão de sua existência, focando atender às demandas dos clientes, atentando-se aos valores que serão agregados. Já a visão deve contemplar um posicionamento almejado no longo prazo para a organização. Ela serve como guia para definição de objetivos que levarão ao sucesso da organização (PORTO, 2008).

MISSÃO

Produzir aves e suínos com qualidade, segurança e sustentabilidade, aumentando a produção com plena coordenação entre os agentes para atender às necessidades alimentares das pessoas no Brasil e no mundo.

VISÃO

Ser o melhor produtor de aves e suínos do Brasil, tornando-se a maior referência nacional em qualidade e segurança, por meio do uso das mais modernas tecnologias de produção, e consolidando o Estado entre os mais produtivos, competitivos e sustentáveis.



4.3 - Objetivos e indicadores de desempenho



Buscou-se traçar os objetivos estratégicos para a cadeia de aves e suínos de Goiás com base em critérios e objetivos claros para que seus agentes possam acompanhar e monitorar se os resultados almejados estarão ou não sendo alcançados. Portanto, além dos objetivos, foram estipulados metas e indicadores de desempenho.

Outros objetivos, de caráter quantitativo ou qualitativo, que são considerados importantes para que a cadeia produtiva alcance o posicionamento desejado, são apresentados na seção seguinte (projetos estratégicos).

Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Metas para 2020
Aumentar a produção total de carne suína e de frango do Estado	Volume de carne produzida.	Frango: crescimento de 50% Suína: crescimento de 30%
Aumentar as exportações de carne suína e de frango	Volume de carne exportada.	Frango: crescimento de 60% Suína: crescimento de 50%
Diversificar os mercados internacionais de carne suína	Número de destinos das exportações	Passar dos atuais 24 para 30 destinos no mercado externo.
Acessar os mercados consumidores de carne suína mais exigentes do mundo	Destino das exportações	Acessar os mercados japonês e norte-americano.

Manter o Estado livre das doenças de notificação compulsória à OIE (no âmbito internacional) na produção de aves e suínos.	Número de registros	Erradicar essas doenças do rebanho de aves e suínos do Estado.
--	---------------------	--

Quadro 4.1: Objetivos estratégicos para a cadeia de aves e suínos de Goiás – 2020
 Fonte: em workshop por diversos interlocutores da cadeia produtiva

5 - Projetos estratégicos



Esta seção se refere aos passos 5 a 12 (planos de vetores estratégicos) do método utilizado e descrito na primeira seção deste material. Aqui são apresentados os projetos e ações propostos para que a cadeia produtiva possa alcançar os objetivos traçados e crescer de maneira sustentada e sustentável. Dentre esses projetos, alguns são exclusivos da iniciativa privada, outros são públicos e outros, ainda, combinam ações públicas e ações privadas.

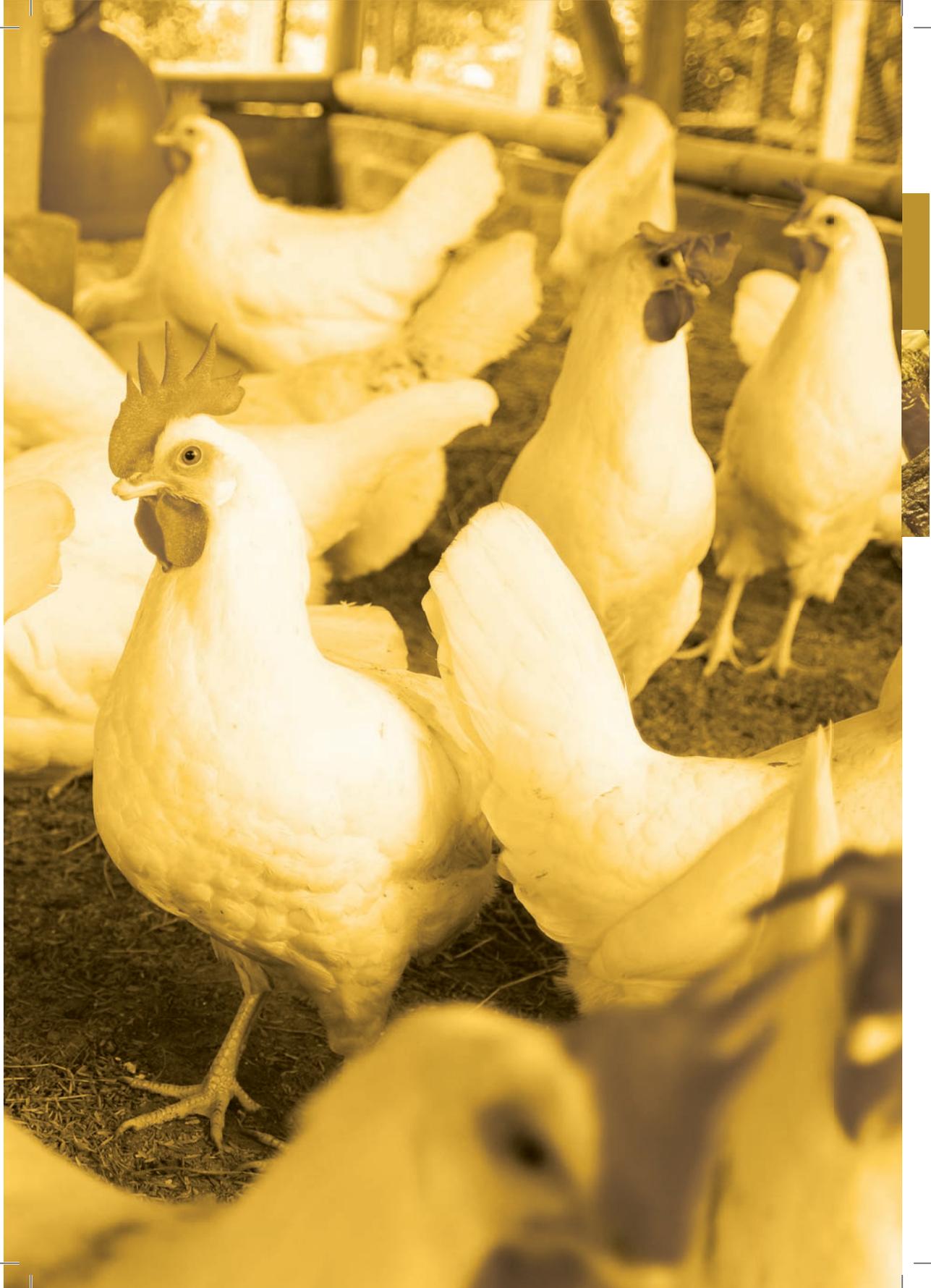
Os projetos estratégicos foram divididos em sete aspectos fundamentais. São eles: (1) produção, produtos, pesquisa e inovação; (2) comunicação; (3) distribuição e logística; (4) capacitação e recursos humanos; (5) coordenação e adequação ao ambiente institucional; (6) sustentabilidade e (7) micro e pequenas empresas. Enquanto a maioria dos projetos é complementar aos objetivos estratégicos apresentados anteriormente, outros se sobrepõem a estes.



5.1 - Produção, produtos, pesquisa e inovação



Na área de produção, produtos, pesquisa e inovação, o Estado de Goiás deve buscar o aumento da produção e da produtividade, tendo em vista sempre a qualidade do produto ofertado. Para tanto, os crescimentos almejados devem estar diretamente ligados à pesquisa e à inovação.



5.1.1 - Produção



Objetivos
Aumentar a produção de carne suína e de frango no Estado.
Ampliar o número de produtores de frango e suínos.
Aumentar a participação do Estado na produção nacional de carne suína e de frango.
Expandir o sistema de produção integrada de frango e suínos no Estado.
Controlar e erradicar as principais doenças infecciosas que afetam os rebanhos de aves e suínos em Goiás.
Melhorar a qualidade da carne suína e de frango produzida no Estado.
Incentivar a instalação e permanência de novas empresas no Estado.
Ações
Estudar a viabilidade da produção integrada da produção de frangos, com diferentes alternativas – comparar custos e margens dos tipos de produção.
Criar um comitê formado por representantes dos produtores e da indústria para melhorar o diálogo e a coordenação entre os elos, reduzindo os conflitos, que têm sido recorrentes, mesmo sob o sistema de produção integrada.
Definir forma de transição de produtores que decidirem adotar o sistema de produção integrada para que não ocorram prejuízos nesta fase.
Avaliar os ganhos em sanidade de um sistema verticalizado (redução do risco de desenvolvimento de doenças e epidemias).
Facilitar a identificação e o acesso dos produtores às linhas de financiamentos disponíveis.

Fortalecer os programas de sanidade da Agrodefesa: Programa Estadual de Sanidade Avícola (PESA) e Programa Estadual de Sanidade dos Suídeos/suínos (PESS).

Ampliar as ações de comunicação e conscientização dos produtores sobre a importância do controle sanitário.

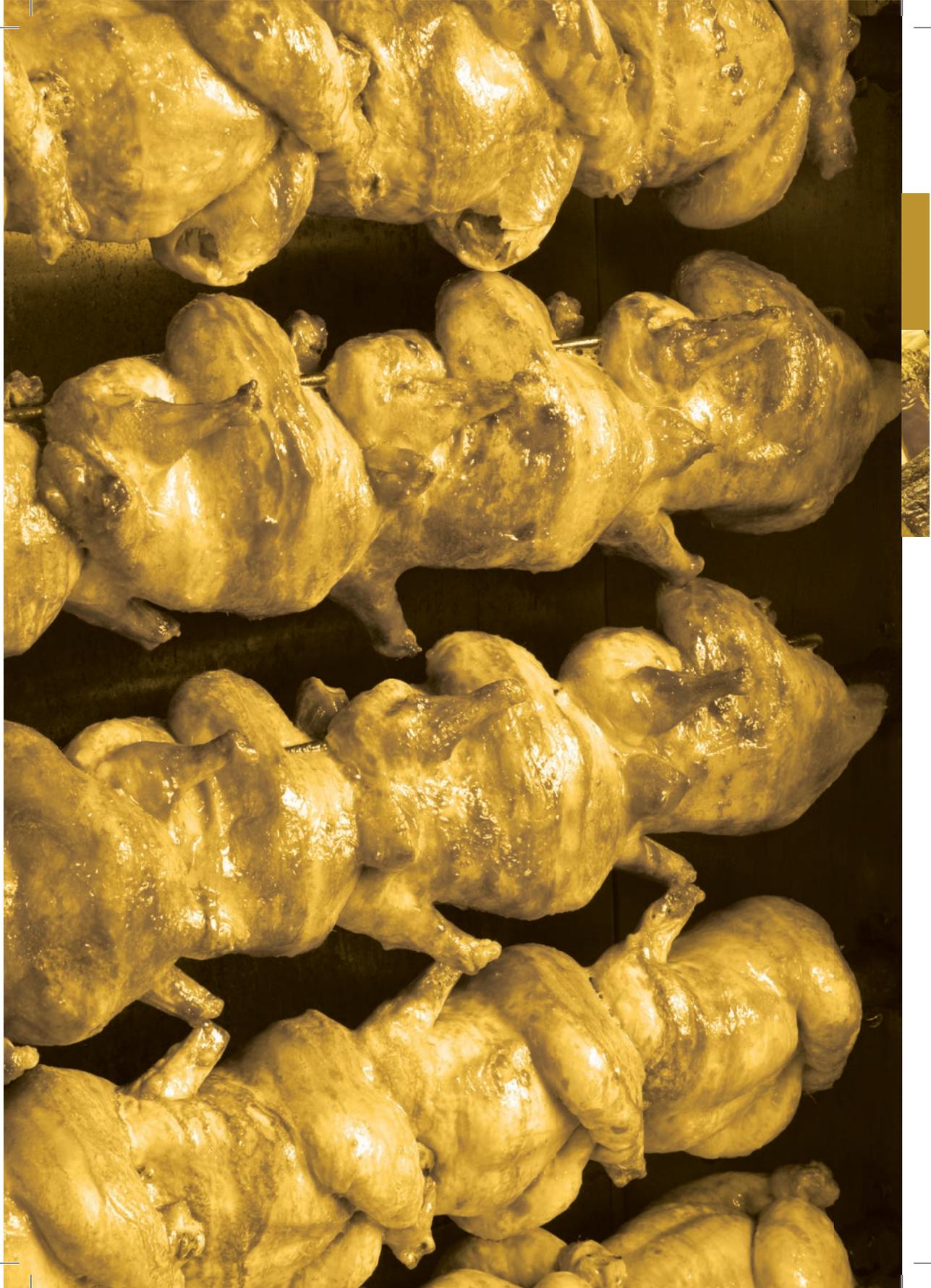
Ampliar as ações de treinamento de manejo voltadas à sanidade e à qualidade da carne nas granjas e nas indústrias.

Implantar um programa estadual de garantia da qualidade para a carne suína e um programa estadual de garantia para a carne de frango, que atinja produtores integridos, produtores cooperados e produtores independentes.

5.1.2 - Pesquisa



Objetivos
Ampliar os investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação.
Desenvolver tecnologias voltadas às reais necessidades das cadeias, trazendo resultado no curto prazo.
Difundir o uso das tecnologias mais modernas.
Ações
Mensurar anualmente o PIB das cadeias de carne suína e de frango, identificando a participação dos investimentos em pesquisa e tecnologia.
Ampliar a participação dos investimentos públicos e privados em pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias no PIB das cadeias da carne suína e de frango do Estado.
Implementar um sistema de pesquisa integrado de instituições públicas e privadas voltado para a cadeia.
Criar parcerias entre instituições de ensino e pesquisa e os agentes produtivos, visando à realização de pesquisas aplicadas que abordem os reais desafios do setor produtivo.
Realizar congressos de cunho mercadológico e científico voltados para desenvolvimento e aplicação de tecnologia nas cadeias da carne suína e de frango.
Elaborar uma cartilha para o produtor que mostre de forma objetiva (diferença em custos e lucros) as reais vantagens da adoção de tecnologias, principalmente genética e nutricional.
Fortalecer a Emater como agente responsável pela transferência de tecnologia no Estado.



5.2 - Comunicação



As ações relativas à comunicação têm como objetivo estimular o consumo de carne suína e de frango por meio da divulgação de seus benefícios e melhorar a comunicação interna entre os agentes da cadeia.

Atualmente existe uma lacuna de comunicação de produtos agropecuários ao consumidor final, que muitas vezes não sabe o que está consumindo ou possui conceitos errados a respeito dos produtos primários ofertados, seus meios de produção e sua importância. Estratégias de comunicação para o consumidor aliadas ao marketing da cadeia são de extrema importância para que a sociedade tenha conhecimento acerca do que está consumindo.

Por outro lado, nota-se que a comunicação interna da cadeia, tanto entre quanto inter-elos, é muito precária. Devem ser adotadas estratégias que aumentem a transparência entre os elos e que possibilitem a troca de informações entre atuantes do mesmo elo, para que a eficiência da cadeia seja aumentada, com todos agindo de forma colaborativa.

Objetivos
Aumentar o consumo interno de carne de frango e carne suína.
Aumentar o consumo externo de carne suína e de frango provenientes do Brasil.
Melhorar a comunicação e a troca de conhecimento inter e entre elos da cadeia.
Ações
<p>Promoção do consumo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Divulgar pesquisas que mostrem os benefícios do consumo da carne de frango e da carne suína e que desconstruam os mitos criados que impactam negativamente o consumo dessas carnes. - Realizar missões empresariais em busca de negócios internacionais. - Quantificar e mapear a cadeia e divulgar os benefícios gerados para a sociedade (impostos, renda, emprego). - Articulação junto ao governo federal de um programa de posicionamento das carnes suína e de frango produzidas em Goiás no mercado mundial.
<p>Comunicação interna</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivar e consolidar "produtores modelos" que, com o auxílio de instituição responsável, propiciem benchmarking com outros produtores por meio de dia-de-campo. - Promover eventos que levem os produtores para um mesmo local e eles possam realizar essa troca de informações de maneira mais direta. - Elaborar cartilha ao produtor contendo os casos de sucesso do setor, com números, estratégias e outras informações pertinentes. - Utilizar a ferramenta de Banco de Boas Práticas disponibilizada pelo Senar. - Criar jornal impresso com informações do setor que chegue diretamente na casa do produtor. - Revitalizar a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Goiás (Emater-GO) para que se possa utilizar sua capilaridade na transmissão de informações. - Consolidar um site com todas as informações do setor, que seja atualizado regularmente e traga assuntos e discussões que atraiam a atenção tanto do produtor como dos outros participantes da cadeia.

5.3 - Distribuição, logística e exportações



Para distribuição e logística, o Estado deve adotar estratégias que diminuam os custos. Com a melhoria dos modais logísticos utilizados e possível implementação de novos modais, os custos serão reduzidos, aumentando conseqüentemente a produtividade do Estado, o que vai tornar o produto goiano mais competitivo no mercado nacional e internacional.

Com relação ao mercado externo, o Estado deve adotar estratégias que impulsionem suas exportações, buscando agregar valor ao produto exportado.

Objetivos
Diminuir os custos logísticos para o escoamento da produção no Estado.
Criar centrais de compras de insumos para pequenos produtores.
Criar um centro integrador logístico.
Estruturar a cadeia de distribuição para atender rapidamente ao abastecimento.
Ações
Melhoraria das condições e manutenção das estradas vicinais.
Aumentar as ações de pavimentação e manutenção das rotas viárias de produção agrícola.

Difundir a adoção de equipamentos e procedimentos de controle de temperatura no transporte de carnes.
Promover atividades de treinamento sobre logística de produtos perecíveis.
Criar um centro integrador logístico para pequenos produtores/unidades de processamento, que realize a comercialização conjunta da produção de pequenas unidades criadoras e/ou a distribuição da produção de pequenas indústrias processadoras de carne de aves.
Buscar junto ao governo federal, em parceria com outros Estados, a possibilidade de redução de custos portuários.
Avaliar as condições das câmaras frias nos portos e planejar expansão.
Viabilizar do uso da Plataforma Logística Multimodal de Goiás (Anápolis), bem como a construção de novos sistemas multimodais.
Criar centros de estocagem de ração animal que comprem em maiores quantidades e realizem uma distribuição secundária para pequenos e médios produtores não integrados com a indústria.
Desenvolver uma central de fretes com criação de um banco de dados para possibilitar o aproveitamento de fretes (Central de Cargas).

5.4 - Capacitação/Recursos humanos



Os recursos humanos empregados na cadeia são a base para o bom funcionamento da mesma, porém o Estado apresenta uma lacuna a ser sanada nesse aspecto. As estratégias adotadas por Goiás devem buscar a capacitação e qualificação de mão de obra tanto técnica quanto gerencial para assim superar esse gargalo.

Objetivos
Capacitar e qualificar a mão de obra demandada pela cadeia.
Buscar a adequação da legislação vigente às novas relações de trabalho da cadeia produtiva.
Diminuir a rotatividade da mão de obra dentro dos diversos elos da cadeia.
Melhorar o atendimento técnico junto aos produtores para padrões de excelência.
Ações
Oferecer curso de cortes e boas práticas na manipulação de alimentos voltados à demanda dos consumidores e garantir a efetividade da aquisição do conhecimento.
Oferecer maior incentivo e divulgação dos cursos oferecidos pelo Senar, bem como a criação de novos cursos de acordo com a necessidade.
Promover visitas de cooperação técnica internacional a fim de trocas de informações a respeito da atividade. Dessa maneira, tem-se uma visão global das formas de produção (seguir exemplo das comissões africanas).

Buscar iniciativas privadas para realização de treinamentos técnicos.
Disponibilizar oferta de treinamentos gerenciais on-line, para ampliar o acesso dos produtores.
Buscar o envolvimento do Ministério da Educação e entidades privadas de ensino afins.
Incentivar a inclusão digital dos produtores.
Incentivar a regulamentação legal de toda mão de obra presente na cadeia.
Buscar, junto aos órgãos responsáveis, formas de incentivo para atrair o trabalhador para o campo.

5.5 - Coordenação e adequação ao ambiente institucional



As estratégias relacionadas a este aspecto estão divididas em estratégias de coordenação, tanto para a cadeia quanto para a informação, estratégias relacionadas ao cooperativismo, e aquelas que dizem respeito ao ambiente institucional.

Objetivos
Elevar as coordenações da cadeia de aves e suínos goianos como referência no mundo.
Implementar um sistema de inteligência que agregue todos os agentes.
Priorizar as compras públicas de carne de aves e suínos produzidos no Estado.
Ações
Definir um grupo de gestão responsável pela coordenação de um sistema de governança das cadeias de carne suína e de frango.
Estruturar um sistema permanente de revisão e atualização das políticas públicas para o desenvolvimento da cadeia.
Criar um centro de inteligência para a cadeia: utilizar a plataforma de coleta técnica e de registro para ampliação da coleta, agregando informações sobre preços, custos de produção, produtividade por região, acompanhamento de safra, número de produtores, índices de confiança, índices de inflação setorial, renda, entre outros fatores econômicos, financeiros e mercadológicos, além de informações e boletins técnicos.

Estruturar pedido de isenção de ICMS das operações com carne de aves e suína junto ao governo do Estado para reduzir custos e incentivar o consumo (a exemplo de Santa Catarina).
Criar um “Centro Estadual de Consultoria Tributária (CECT)” visando sanar dúvidas, esclarecimentos, informações e auxiliar todos os integrantes da cadeia (distribuidores de insumos, produtores, indústrias e varejo) com assuntos tributários, como reaproveitamento de créditos tributários, auxílio na declaração de Imposto de Renda, entre outros.
Incentivar todos os elos da cadeia a reverterem Imposto de Renda em programas sociais e ambientais.
Reformar o sistema de aproveitamento de créditos tributários junto aos governos estaduais e federais, visando maior facilidade e agilidade no aproveitamento dos créditos.
Reduzir as distorções da estrutura tributária, diminuindo o custo dos investimentos e das exportações.
Estruturar um sistema tributário sólido, que não gere dúvidas a atuais e potenciais investidores do Estado.
Revisar o do sistema de ICMS relativo a importações.

5.6 - Sustentabilidade



Atualmente, a sustentabilidade está presente em todos os aspectos que cercam as organizações. Para o Estado de Goiás atingir seu objetivo principal e aliar qualidade ao aumento de produção e produtividade, as estratégias de sustentabilidade devem ser muito bem delimitadas e seguidas. Estratégias de sustentabilidade ambiental, certificação e boas práticas de produção são abordadas nos projetos a seguir.

Objetivos
Auxiliar na adequação das propriedades rurais às leis do novo Código Florestal.
Criar selo de produto sustentável para promoção do produto goiano.
Implantar sistemas de Boas Práticas de Produção.
Promover maior acesso do produtor ao Programa Agricultura de Baixo Carbono.
Tornar o Estado de Goiás referência no tratamento de dejetos suínos.
Ações
Fazer análise das diferentes propriedades para saber qual melhor método de manejo de dejetos para cada uma (volume de dejetos e concentração de nutrientes).
Implantar sistemas de estocagem de dejetos (esterqueiras) nas propriedades.
Criar um informativo técnico para os produtores se adequarem aos sistemas de tratamento de dejetos – mostrar viabilidade e retorno dos diferentes sistemas.

Criar unidades de tratamento de dejetos independentes, em locais estratégicos que possam atender a várias propriedades, viabilizando o tratamento de resíduos de pequenos produtores.
Desenvolver projetos que visem à utilização de energias alternativas nas granjas, auxiliando o produtor na implementação desses sistemas
Reforçar a imagem do biodigestor como um negócio.
Sistematizar as necessidades de adequação das granjas às leis ambientais para adequação completa das mesmas às exigências ambientais.
Incentivar e orientar a utilização das vantagens fornecidas pelo projeto Agricultura de Baixo Carbono (ABC).
Desenvolver parcerias entre os diversos elos da cadeia em prol de ações ambientais.
Mapear dos recursos naturais do Estado para identificação e prevenção dos riscos ambientais.
Desenvolver projetos ambientais para novas granjas que necessitam de adequação.
Investir em desenvolvimento de novas tecnologias sustentáveis.
Realizar estudos de viabilidade econômica da implantação de técnicas sustentáveis.
Aumentar a proteção das fontes de água e eliminação da poluição das águas superficiais.
Identificar oportunidades relacionadas ao mercado de carbono.
Dar assistência a granjas para se adequarem ao novo Código Florestal para que a atividade no Estado não seja prejudicada pelo mesmo.
Aliar-se a outros Estados na busca de melhores soluções na operacionalização do novo Código Florestal.



5.7 - Micro e pequenas empresas



As micros, pequenas e médias organizações devem ter suas próprias estratégias para se tornarem mais competitivas no Estado. Para tanto, foram propostas ações específicas que busquem aumentar a participação das mesmas no mercado por meio da melhoria de sua competitividade.

Objetivo
Estimular a inclusão dos produtores familiares no sistema agroindustrial da cadeia de aves e suínos.
Promover e adequar micro e pequenas empresas dentro do sistema de cadeias produtivas.
Reduzir pela metade a taxa de mortalidade de novas empresas da cadeia de aves e suínos no Estado no primeiro ano de funcionamento.
Elevar o acesso de micro e pequenas empresas ao crédito.
Inserir micro e pequenas empresas locais na rede de fornecedores das indústrias de beneficiamento presentes no Estado.
Ações
Criação de cooperativas para pequenos produtores, pequenas indústrias e pequenos varejistas.
Buscar junto à agroindústria o estabelecimento de contratos com cooperativas de pequenos e médios produtores.

Promover a adequação de pequenas e médias indústrias.
Buscar linhas de financiamento para modernização de pequenas e médias indústrias.
Incentivar compras e vendas conjuntas de pequenos e médios estabelecimentos.
Criar ou fortalecer associações destinadas a reunir e adequar pequenos produtores para exportação.
Articular junto aos órgãos responsáveis formas de melhoria dos incentivos para micro, pequenos e médios estabelecimentos.
Incentivar centrais de compras e cooperativas de créditos.
Realizar fóruns de negócio que aproximem outros potenciais fornecedores de bens e serviços à indústria de beneficiamento.
Capacitar os pequenos fornecedores em potencial de bens e serviços para atender às grandes indústrias de beneficiamento.

5.8 - Fortalecimento dos elos fracos ou inexistentes



Os elos que mais necessitam de fortalecimento na cadeia produtiva de aves e suínos são: produtos veterinários, máquinas e equipamentos, ração e concentrado e embalagens. Esses elos foram observados durante o mapeamento na cadeia, no entanto sua representatividade ainda é pequena, quando comparada a outros Estados brasileiros.

Em toda a extensão do território goiano, foram observados apenas 11 fábricas de medicamentos para uso veterinário, 36 fábricas de equipamentos para a agropecuária, 14 de equipamentos para a indústria, 138 para a alimentação animal e 26 de embalagens. Esses números colaboram com a opinião de especialistas do setor que dizem que o Estado deve atrair mais empresas de insumo para as cadeias produtivas. A relação dessas empresas pode ser vista na tabela 5.1.

A maior parte dessas fábricas e empresas que fornecem insumos para a cadeia produtiva de aves e suínos se concentra nas regiões Sul e Sudeste do País. As fábricas de medicamentos para uso veterinário e as empresas para alimentação animal estão localizadas principalmente no Estado de São Paulo, Minas Gerais e do Paraná, enquanto as fábricas de equipamentos para a agropecuária e indústrias de embalagens estão localizadas também em São Paulo, no Rio Grande do Sul e Paraná.

O fato de se fortalecer esses elos poderia beneficiar os produtores, ao diminuir o custo de produção, que limita a atividade atualmen-

te. Caso esses segmentos fossem atraídos para Goiás, os custos com frete e com ICMS entre os Estados seriam reduzidos, podendo diminuir o preço de venda aos produtores. Vale ressaltar que os produtos veterinários, máquinas e equipamentos, rações e concentrados e embalagens devem possuir disponibilidade de matéria-prima, condições de infraestrutura e instituições que beneficiem suas operações no Estado.

A atração de mais empresas para as atividades das cadeias produtivas de aves e suínos pode ter efeito positivo para muitas outras atividades econômicas. Isso possibilitaria a criação de empregos diretos e indiretos, aumentando a incorporação de valor aos produtos transformados no Estado e, assim, gerando mais riqueza para toda a economia goiana.

Relação de estabelecimentos (CNAE 2.0 Classe)	Total de estabelecimentos
Atividade (Apoio a produção)	
Atividades de Apoio à Pecuária	986
Fabricação de Alimentos para Animais	138
Fabricação de Embalagens de Papel	23
Fabricação de Embalagens de Cartolina e Papel-Cartão	3
Fabricação de Aditivos de Uso Industrial	6
Fabricação de Medicamentos para Uso Veterinário	11
Fabricação de Máquinas e Equipamentos para a Agricultura e Pecuária, Exceto para Irrigação	36
Fabricação de Máquinas e Equipamentos para as Indústrias de Alimentos, Bebidas e Fumo	14
Comércio Atacadista de Animais Vivos, Alimentos para Animais e Matérias-Primas Agrícolas, Exceto Café e Soja	192
Comércio Atacadista de Máquinas, Aparelhos e Equipamentos para Uso Agropecuário	89
Atividade (serviços)	
Atividades Veterinárias	51
Serviços de Catering, Bufê e Outros Serviços de Comida Preparada	273
Representantes Comerciais e Agentes do Comércio de Matérias-Primas Agrícolas e Animais Vivos	53
Transporte Rodoviário de Carga	2446
Atividades Auxiliares dos Transportes Terrestres não Especificadas Anteriormente	122
Total	4445

Tabela 5.1 – Relação de estabelecimentos de apoio à produção de aves e suínos no Estado de Goiás - Fonte: RAIS/CAGED, 2010.

Referências

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE PINTOS DE CORTE – APINCO. Relatório Anual. São Paulo, 2006

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. Bases Estatísticas. 2012. Disponível em <www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em 16 de fev. de 2012.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica. Projeções do agronegócio. 2010. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU_LATERAL/AGRICULTURA_PECUARIA/PROJECOES_AGRONEGOCIO/RESUMO%20-%20PROJECOES%20DO%20AGRONEGOCIO%202010%20A%202020%20%20BRASIL.PDF>. Acesso em 19 mar. 2012.

FAO (Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação). 2010. FAOSTAT. Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/569/DesktopDefault.aspx?PageID=569#ancor>>. Acesso em: 9 abr. de 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2011 - Pesquisa Pecuária Municipal, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2010/default.shtm>>. Acesso em: 30 de mar. de 2012.

NEVES, M. F. Planejamento e Gestão Estratégia de Marketing. São Paulo: Editora Atlas, 2005. p. 41-42.

NEVES, M. F. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESIS). Revista USP. São Paulo, 2008. v.43, n.4, p.331-343.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA. OECD_FAO Agricultural Outlook 2011-2020. Genebra, 2011.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de

indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 19 de abr. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA CARNE SUÍNA – ABIPECS. Relatório ABIPECS 2011. Disponível em:<http://www.abipecs.org.br/uploads/relatorios/relatorios-associados/ABIPECS_relatorio_2011_pt.pdf>. Acesso em:07 de abr. de 2012.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA - UBABEF. Relatório Anual 2010/11. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/ubabef/exibenoticiaubabef.php?notcodigo=2761>>.Acessoem: 02 de abr. de 2012.

UNITED STATES.U.S. Department of Agriculture.PSD Online.Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>> Acesso em: 06de mar. de 2012.



Realização:



Patrocínio:



Apoio:

