

Análise da competitividade do sector avícola em Moçambique de 2000 à 2009

Kátia Patrícia de Lourenço António Agostinho

Junho de 2010

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

Trabalho de Licenciatura em Economia

*Uma máquina pode fazer o trabalho de cinquenta pessoas comuns. Máquina
alguma pode fazer o trabalho de um homem incomum.*
(Elbert Hubbard)

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, ____ de _____ de 2010

Kátia Patrícia de L. A. agostinho

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com ____ valores no dia ____ de _____ de 2010 por nós, membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente)

(Arguente)

(Supervisor)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais:

Domingos António Agostinho

e

Maria do céu Lourenço Victor Amizade Agostinho

AGRADECIMENTOS

Agradecer à Deus, a quem deposito toda minha fé, pela saúde, força e coragem durante toda a minha caminhada.

À minha família, pelo apoio moral total e incondicional, em especial os meus pais Domingos e Maria do Cêu, a quem devo tudo que sou hoje, aos meus irmãos Clara, José Paulo, Elsa, Anil e Sandro e um obrigado muito especial aos meus tios Pereira Raposo e Conceita Sortane, sem me esquecer dos meus amigos e colegas da faculdade em especial à Aileny, Celeste Banze, Celestina Matsimbe, Edna Manhique, e Inocência Mapisse e Vanda Castelo, a quem que digo do fundo meu coração, muito obrigado.

Ao meu supervisor, Dr. Eduardo Neves João, por ter acreditado em mim, pela atenção e paciência durante a realização deste trabalho. À todo corpo docente e administrativo da Faculdade de Economia em especial à Dra. Maria Isabel Munguambue pelo apóio, lições de vida e suporte.

Às várias pessoas ligadas à instituições que colaboraram na disponibilização de documentos, informações e entrevistas úteis para o trabalho, em especial, Sra. Telma Churi Presidente da ADAM, Dra. Lucinda Gaspar da Tecnoserve, Dra. Marbelis Fabret da CEPAGRI, Dra. Ana Muchanga da DNSV, Dr. Custódio Bila da FV, Dra. Ana Amial da HIGEST, Dra. Ana Oliveira da HIGEST, Dr. Mavila da DNC/MIC, muito obrigado.

À todos, muito obrigado!

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	iii
DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS	ix
RESUMO.....	11
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	12
1.1. Contextualização.....	12
1.2. Problema.....	13
1.3. Objectivos.....	13
1.4. Hipóteses	14
1.5. Metodologia.....	15
1.6. Estrutura do Trabalho.....	17
CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA	18
2. INTRODUÇÃO	18
2.1. Conceito de competitividade	18
2.2. Importância do estudo da competitividade	20
2.2.1. Modelos para análise da competitividade da indústria	21
2.2.2. Críticas ao Modelo de Porter.....	26
2.3. A evolução do Sector avícola mundial.....	27
2.4. A Experiência do Brasil	29
2.5. Os sistemas de produção avícola no mundo	31
2.6. A cadeia de Produção avícola.....	32

CAPITULO III: O SESCTOR AVÍCOLA EM MOÇAMBIQUE	33
3.1. Introdução	33
3.2. Evolução histórica do Sector avícola em Moçambique	33
3.3. A estrutura do sector avícola em Moçambique.....	38
3.4. Características das empresas das empresas avícolas em Moçambique	40
3.5. O sistema de produção avícola em Moçambique.....	41
3.6. A cadeia de produção do frango em Moçambique.....	42
3.6.1. Etapa de produção	43
3.6.2. Etapa do abate	44
3.6.3. Etapa de distribuição e consumo.....	44
3.7. Análise da evolução da produção e comercialização da carne de frango em Moçambique de 2000 à 2008.....	45
3.7.1. Produção	45
3.7.2. Comercialização.....	46
3.7.3. Importação	48
3.8. Custos de produção vs preço final	49
3.9. Análise da Competitividade do Sector avícola segundo o modelo de Michael porter	50
3.10. Análise FOFA (Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).....	58
3.11. Implicações das estratégias de competitividade adoptadas pela indústria e o papel do Estado..	60
CAPÍTULO 4: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61
4.1. Conclusões.....	61
4.2. Recomendações	62
4.3. Limitações do estudo.....	63
5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS	64
6. Anexos	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabelas

Tabela 1. Classificação das empresas avícolas de Moçambique em 2010	40
Tabela 2. Evolução da produção de carne de frango e de ovos de consumo de 2000 à 2008.....	45
Tabela 3. Importação das matérias primas e do frango de 2000 à 2009.....	48

Gráficos

Gráfico 1. Evolução da produção mundial de frangos.....	27
Gráfico 2. Evolução dos preços de frango nacional e importado de 2009.....	47

Figuras

Figura 1. Representação gráfica das cinco forças de Porter.....	23
---	----

ANEXOS

Tabela 4. Previsão da produção, importação e consumo do frango nacional;	70
Tabela 5. Evolução dos Efectivos Pecuários nas pequenas e médias explorações :2002 -2006;	70
Tabela 6. Evolução da produção pecuária: 2001 – 2008;	70
Tabela 7. Evolução da produção das principais culturas agrícolas: 2000 – 2008;	71
Gráfico 3. Evolução dos preços de frango nacional e importado de 2005.....	71
Gráfico 4. Evolução dos preços de frango nacional e importado de 2006.....	72
Gráfico 5. Evolução dos preços de frango nacional e importado de 2007.....	72
Gráfico 6. Evolução dos preços de frango nacional e importado de 2008.....	73
Tabela 8. Capacidade instalada e previsional das incubadoras de pintos;	73
Tabela 9. Capacidade instalada e previsional das Fabricas de ração;.....	74
Tabela 10. Capacidade instalada e previsional dos matadouros;	74
Tabela 11. Capacidade de Produção dos aviários e incubadoras da província de Maputo;	75
Tabela 12. Produção Mundial de Frangos dos principais produtores de 2000-2006 (em mil toneladas). ..	75
Figura 2. Comercialização do frango em Moçambique.....	76
Figura 3. Cadeia de produção de frangos.....	77
Tabela 13. Estimativa dos custos do avicultor para a produção do frango vivo em Moçambique.....	76
Tabela 14. Estimativa dos custos do avicultor para a produção do frango vivo no Brasil (em mts).....	77
Tabela 15. Custos do frango inteiro congelado Importado no Brasil (em mts)	78
Questionário feito aos avicultores.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS

ABEF	–	Associação Brasileira dos produtores e exportadores de frangos
ADAM	–	Associação dos avicultores de Maputo
AMA	–	Associação Moçambicana de Avicultores
BM	–	Banco de Moçambique
CEPAGRI	–	Centro de Promoção da Agricultura
DNC	–	Direcção Nacional do Comércio
DNP	–	Direcção Nacional de Pecuária
DNSV	–	Direcção Nacional dos Serviços de Veterinária
EUA	–	Estados Unidos de América
FAO	–	Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação
FV	–	Faculdade de Veterinária
IFC	–	International Finance Corporation
IIAM	–	Instituto de Investigação Agrária de Moçambique
INE	–	Instituto Nacional de Estatística
MADER	–	Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural
MIC	–	Ministério da Indústria e Comércio
MINAG	–	Ministério da Agricultura
MISAU	–	Ministério da Saúde
OIE	–	Office International des Epizooties
ONG's	–	Organização Não Governamental
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento
PIMS	–	Profit Impact of Marketing Strategies
PRE	–	Plano de Reabilitação Económica
RSA	–	República Sul Africana
SADC	–	Southern Africa Development Community

Análise da competitividade do sector avícola em Moçambique de 2000 à 2009

- UE – União Europeia
UEM – Universidade Eduardo Mondlane
USDA – United States Department of Agriculture

RESUMO

O presente trabalho analisou a competitividade do sector avícola em Moçambique de 2000 à 2009. Para a realização do estudo, foi feita uma pesquisa documental em instituições públicas, privadas e ONG's e visitas de campo à 3 empresas (HIGEST- Matola Gare, Irvinis – Liberdade e Agro-pecuária Sabatana- Matola Gare). A recolha de material foi feita através de questionários e entrevistas informais, num processo que decorreu de Janeiro à Março de 2010.

As variáveis de análise no trabalho são informações gerais sobre volume, custos, capacidade de produção, preços e o ambiente sócio-económico do sector avícola baseadas no modelo das cinco forças de Porter.

O estudo permitiu concluir que: desde a independência nacional, com as mudanças de orientação económica, não foram criadas bases para a integração das actividades dentro da cadeia de produção no sector avícola, o que resultou na incapacidade de suprir as necessidades do mercado pelos produtores Moçambicanos. Isso resultou no aumento da importação do frango congelado que, actualmente, tem sido o principal concorrente dos avicultores Moçambicanos.

A nível nacional, existem 3 tipos de produtores (pequenos, médios e grandes) classificados de acordo com a capacidade de produção. A maioria adopta o sistema de produção independente onde a responsabilidade na produção e comercialização é do produtor, mas tem se desenvolvido o sistema de produção integrado que é caracterizado por deter todo o processo produtivo.

Na maior parte dos casos, a cadeia de produção é desintegrada devido a fraca cooperação entre os avicultores e os processos ainda são manuais. Por outro lado, constatou-se que, a avicultura tem contribuído bastante para a geração de emprego, sustento das famílias e para a segurança alimentar por se tratar de um alimento muito rico em proteínas e por ser mais barrata em relação à outras carnes. A análise através do modelo das cinco forças de Porter permitiu verificar que os factores que mais impactam na competitividade do sector são: o poder de negociação dos fornecedores, as políticas governamentais e o poder de negociação os consumidores. A nível macroeconómico, as estratégias adoptadas têm sido a promoção da marca “nacional” e políticas de protecção de substituição de importações por parte do Governo.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Moçambique é um país em que a maior parte da população (cerca de 80%) pratica a agricultura, e a actividade avícola é, entre as actividades agro-pecuárias a que constitui solução imediata para cobrir o défice protéico das famílias de baixa renda. Ela concorre para a promoção da segurança alimentar e para a geração de emprego no país.

Segundo Quintilia (2008), a agropecuária, o ramo de actividade económica onde se insere a avicultura, é o sector produtivo Moçambicano que mais emprega a mão-de-obra activa, absorvendo cerca de 79% da população. No entanto, esta actividade tem sofrido diversas transformações, desde o seu início na década de 60, até hoje acompanhando a mudança de orientação económica.

Apesar das vantagens acima mencionadas, o sector avícola tem enfrentado muitas dificuldades perante a crescente importação do frango congelado proveniente principalmente do Brasil. A importação deve-se em parte, à falta de capacidade de abastecimento do mercado interno pela produção nacional, e pelos preços comparativamente baixos que o frango importado oferece.

Nesse contexto, o interesse pelo tema deriva do facto de a avicultura ser uma das actividades mais praticadas em Moçambique, a carne de frango contribui muito para a segurança alimentar de muitas famílias consideradas pobres (de baixa renda) e contém um alto valor nutricional e económico para as famílias. Adicionalmente, o trabalho procura estudar a capacidade competitiva dos produtores nacionais de modo a avaliar estratégias que possam ajudar o sector a obter espaço no mercado interno e internacional.

Uma forma de satisfazer o mercado interno e ainda procurar penetrar no mercado internacional, é apostar no aumento da competitividade, através do melhoramento da produtividade que concorra para a redução dos custos de produção. A estrutura de governança também influencia no

melhoramento do desempenho do sector avícola e de vários sectores da economia através de políticas de melhoramento e incentivo às condições do mercado.

1.2. Problema

Em Moçambique, a carne de frango é muito consumida¹. Esta constitui alternativa para muitas famílias, quando comparada às outras variedades de carnes (ex: carnes vermelhas) tanto em termos de preço como no que diz respeito ao valor nutricional. Estes factores fazem com que a avicultura contribua de forma significativa para a segurança alimentar e geração de emprego.

No entanto, o sector avícola ainda é pouco desenvolvido. As técnicas de produção são rudimentares, e a cadeia produtiva é desintegrada. A concorrência com o frango importado constitui um entrave para a expansão desta actividade no país, porque depois da produção, o frango Moçambicano é pouco comercializado, devido aos altos preços quando comparados com os do frango importado.

Com a liberalização do comércio regional na SADC, o ambiente competitivo é ainda maior e os produtores Moçambicanos são pressionados a tornarem-se mais competitivos.

Neste contexto, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão:

Quais são os factores que determinam a competitividade do Sector avícola em Moçambique e, como obter vantagens competitivas face a concorrência internacional?

1.3. Objectivos

Geral

- Analisar a competitividade do sector avícola em Moçambique de 2000 à 2009.

¹ Segundo os dados analisados e apresentados no trabalho a tendência de consumo e da produção é crescente.

Específicos

- Identificar e analisar os factores determinantes da competitividade do sector avícola de Moçambique;
- Descrever as transformações ocorridas na história do sector avícola em Moçambique;
- Analisar a evolução da produção e comercialização da carne de frango em Moçambique de 2000 à 2009;
- Identificar as estratégias competitivas adoptadas pelos actores do Sector avícola nacional;
- Analisar as implicações das estratégias de competitividade adoptadas pela indústria e o papel do Estado na protecção da mesma no âmbito da substituição das importações e promoção das exportações.

1.4. Hipóteses

Existem várias teorias que explicam os factores por detrás do sucesso da competitividade internacional.

Porter (1993), diz que alguns autores afirmam² que, no geral, a competitividade é influenciada por variáveis macroeconómicas como taxas de câmbio, taxas de juros e défices orçamentais, ao passo que outros argumentam que maior competitividade é função de mão-de-obra barata e abundante. Um outro argumento, afirma que a abundância em recursos naturais contribui para melhorar a competitividade. Mas, actualmente, argumenta-se que a competitividade é influenciada pelas políticas governamentais, através da fixação de metas, da aplicação de políticas de protecção, de promoção de exportações e de subsídios.

Como se pode verificar, não existe uma única teoria que explica de maneira satisfatória os factores que influenciam a competitividade nacional e internacional. Cada uma delas explica uma parte e em termos empíricos, os resultados variam de economia para economia.

² As teorias foram testadas através de estudos efectuados em algumas indústrias no Japão, Coreia, Itália, Alemanha, Suécia e Suíça. Estas nações observaram ascensão económica rápida apesar de terem verificado déficits orçamentais, valorização das suas moedas, altas taxas de juro, longos períodos de escassez de mão-de-obra, salários altos entre outros aspectos.

É neste contexto, que o presente trabalho pretende testar as seguintes hipóteses para Moçambique:

- A competitividade do sector avícola é influenciada pelas políticas públicas e a relação governo-avicultores, pelos factores existentes na cadeia de produção do sector e pelas relações existentes entre os avicultores.
- A melhoria da estrutura de produção, da qualidade do produto final, redução dos custos³ e investimentos em novas tecnologias tornaram as empresas Moçambicanas mais competitivas.

1.5. Metodologia

Para responder aos objectivos referentes ao trabalho, a pesquisa recolheu e analisou dados primários e secundários.

Dados primários

Os dados primários foram obtidos através de um questionário aos avicultores e à diversas instituições públicas e privadas que actuam no sector seleccionadas para o efeito. O tamanho da população constituída por 33 empresas, foi obtido através da AMA (vide lista em anexo), dentro da qual foi extraída uma amostra constituída por 3 empresas (Higest, Irveni's e Agropecuária Sabatana) . O critério de selecção da amostra baseiou-se em factores como: peso e representatividade no sector e tempo no mercado.

Os dados recolhidos (aspectos históricos e organizacionais e de produção) por via de entrevistas e inquéritos serviram para analisar a estrutura de produção, as estratégias adoptadas pela empresa e o ambiente competitivo dentro do sector face ao mercado internacional.

³ Essencialmente os custos de transporte de matérias-primas, visto que temos que importar maior parte destas para a produção dos frangos;

Dados secundários

Os dados secundários foram obtidos através da pesquisa bibliográfica, consulta de documentos oficiais⁴ do Ministério da Indústria e Comércio (MIC), Ministério da Agricultura (MINAG), Instituto Nacional de Estatística (INE), Associação Moçambicana dos Avicultores (AMA), Associação dos avicultores de Maputo (ADAM), Centro de Promoção da Agricultura (CEPAGRI), Banco de Moçambique (BM), pesquisa em páginas na internet e outros que se achar convenientes.

Os dados recolhidos serviram para analisar as transformações sofridas pelo sector desde o surgimento desta actividade em Moçambique, a evolução da produção e comercialização nacional e as políticas públicas adoptadas para o sector. A análise qualitativa recoreu-se ao modelo das cinco forças de competição de Porter.

As variáveis de análise no trabalho são de ordem:

- Quantitativa: volume de produção, custos de produção, capacidade de produção e preços. Os dados recolhidos são temporais (trimestrais, semestrais e anuais).
- Qualitativa: referem-se ao ambiente sócio económico vividos no sector avícola e noutros sectores influêntes. Para a análise qualitativa, recoreu-se ao modelo das cinco forças de competição de Porter.

⁴ Programas, políticas e legislação referentes ou relacionadas ao sector avícola e (vide lista de referências)

1.6. Estrutura do Trabalho

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Na primeira parte, é feita a apresentação do tema e sua relevância, objectivo, hipóteses, e a metodologia usada;
- Na segunda parte é feita à revisão da literatura sobre a competitividade e a evolução da actividade avícola mundial;
- Na terceira parte é feita a análise da evolução da actividade ao longo da sua história no país, a estrutura do sector no geral, análise da produção e da comercialização dos produtos avícolas e a identificação e análise dos factores determinantes da competitividade do sector avícola; e
- Por último, a quarta parte é dedicada as conclusões, recomendações e as limitações enfrentadas durante o estudo.

CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

Este capítulo está dividido em duas secções. Na primeira parte é feita a revisão de literatura sobre a competitividade. Na segunda parte fez-se uma breve excursão pela história da indústria mundial avícola no que respeita a evolução da produção e comercialização, em que o capítulo toma como referência o Brasil, assim como sobre os sistemas de produção do sector avícola e descreve as transformações ocorridas na história do sector avícola em Moçambique.

2.2. Conceito de competitividade

Para se fazer o estudo da competitividade, é necessário fazer a distinção do nível ou ambiente de estudo, pois, devido a abrangência do conceito há uma necessidade de escolher o melhor termo que se adequa ao ambiente a ser estudado⁵.

A definição de competitividade na literatura chega a ser muito vaga e, embora seja um assunto que já a bastante tempo é discutido, ainda não tem uma definição única.

Segundo Martin (2006), a definição mais simples e difundida, é aquela que relaciona o desempenho das exportações com o livre comércio imposto pelo capitalismo, segundo a qual, vence aquele que se tornar mais competitivo, aquele que apresenta um resultado mais satisfatório de que todos seus concorrentes.

Os clássicos explicam a competitividade através da teoria das vantagens comparativas. Adam Smith defende as vantagens absolutas como base para mais competitividade enquanto que, David Ricardo aperfeiçou esta teoria e chegou as vantagens comparativas realçando que torna-se mais competitivo o país ou indústria que for mais produtiva.

⁵ A literatura económica trata o termo competitividade do ponto de vista do país como um todo ou de sectores específicos, mas há consenso que a competitividade da nação influencia os sectores que por sua vez afecta também as firmas e a competitividade dos sectores serve de base para analisar a competitividade das nações.

Para os neoclássicos, o conceito de competitividade está ligado à teoria neoclássica da administração⁶. Estes definem a competitividade, de acordo com o modelo de competição perfeita, em que a análise desta deve centrar-se nas causas das diferenças entre o desempenho do sector em questão e os que são teóricamente possíveis de se obter, por meio da competição perfeita, estando deste modo ligada a eficiência produtiva. Este conceito centra-se na análise das características estruturais do sector, e pressupõe que as diferenças competitivas devem-se ao distanciamento entre as características estruturais, além dos pressupostos de competição perfeita.

Segundo Porter (1993), a competitividade está directamente ligada a produtividade, que depende tanto da qualidade como das características dos produtos que determinam os preços dos mesmos e da eficiência com que são produzidos.

Ainda segundo Porter (1993), estudos feitos por alguns investigadores mostram que, quanto maior o deficit orçamental, o valor da moeda nacional face à outras moedas, escassez de mão-de-obra, salários altos e excessiva importação de matérias-primas, menor será a competitividade.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade pode ser observada através da produtividade das firmas que é influenciada pelas acções do governo, pelo comportamento de sociedade, pela existência dos recursos quer naturais quer construídos. Por sua vez, a produtividade de uma empresa, indústria ou nação é determinada por um conjunto de factores internos à empresa, estruturais e pertinentes ao sector e à indústria. Coutinho e Ferraz (1994), analisam a competitividade sob diferentes pontos de vista, enaltacendo que o sucesso da competitividade está intimamente ligado as relações entre a firma, o Governo e a sociedade e a existência de recursos naturais e produzidos.

Segundo Haguenuer (1989), competitividade é um indicador da capacidade de um país de penetrar e se expandir no mercado internacional e paralelamente aumentar o nível de vida da população do país. Este conceito analisa a competitividade sob ponto de vista do país como um

⁶ A teoria neoclássica da administração é um conjunto de teorias que surgiram na década de 50, que retomam às abordagens clássica e científica da administração. A principal referência desta teoria é Peter Drucker, mas também inclui um grupo amplo de autores como Willian Newman, Ernest Dale, Ralph Davis, Louis Allen e George Terry.

todo, mas também abrange a capacidade de competir no mercado doméstico, centrando a sua análise em variáveis como: o índice de penetração das importações, o saldo entre exportações e importações ou o grau de exposição à competição externa.

Segundo Farina (1999), a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, crescer em mercados correntes ou em novos mercados sob o ponto de vista --de teorias de concorrência. Esta definição encara a competitividade como uma medida de desempenho das firmas individualmente.

Segundo Ferraz et al. (1996), a competitividade é a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias de concorrências que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado. Nesta definição, a competitividade é discutida num ambiente microeconómico, ressaltando aspectos como ampliação, conservação e posição sustentável, que neste último está implícito o factor tempo.

Para responder aos objectivos do trabalho, será usada a definição de competitividade de Porter (1993), segundo a qual, a competitividade está directamente ligada com a produtividade, qualidade e preços do produto. A razão da escolha desta definição, reside no facto de ser mais adequada às características do sector avícola Moçambicano e permite maior consistência com o modelo que será usado para analisar os factores que influenciam na competitividade do sector avícola no capítulo 3.

2.3. Importância do estudo da competitividade

A competitividade tem sido largamente usada actualmente como indicador da capacidade de instituições, de empresas, de sectores económicos de competirem, estando ela ligada directamente à capacidade de enfrentar a concorrência.

Segundo Martin (2006), a importância do estudo da competitividade se dá pelo facto de ele revelar informações e conhecimentos úteis para a tomada de decisões e da formação de opinião em diversos assuntos relacionados ao comércio internacional.

Segundo Nicolau (2008), a análise da competitividade passa por verificar o meio institucional (a legislação, constituição e políticas públicas), organizacional⁷, tecnológico e competitivo em que as empresas actuam, o sistema de coordenação⁸ e também a estrutura de governança⁹ dentro do sector. Isso porque as empresas nascem, crescem e actuam num ambiente institucional e são influenciadas pelo conjunto de elementos que fazem parte deste como a legislação, a constituição e as políticas públicas.

Ainda segundo a mesma autora, o ambiente económico em que uma empresa actua e, conseqüentemente, a sua competitividade, podem ser influenciados pelo governo. Há uma variedade de políticas governamentais que podem afectar a competitividade de uma indústria nos mercados (interno e externo), e estes factores têm impacto directo no custo e nas estruturas da demanda das firmas.

Estes assuntos, serão lembrados para a contextualização durante a análise da competitividade do sector avícola em Moçambique.

2.3.1. Modelos para análise da competitividade da indústria

Na literatura foram identificados dois modelos: *o modelo dos cinco grupos gerais de armas de competição* e *o modelo das cinco forças de Porter*.

⁷ As empresas organizam-se via mercado através do sistema de preços, de forma hierárquica ou de integração e híbrida ou quase-integração.

⁸ Conjunto de estruturas de governança que interligam cada segmento de uma cadeia produtiva que dependem da eficiência das transações levadas a cabo pelos agentes económicos;

⁹ Todo conjunto de regras que lideram uma certa transação. Estas podem ser as regras internas à empresa ou contratos.

Modelo dos cinco grupos gerais de armas de competição

Fusco, José Paulo et al (2003), apresenta a análise da competitividade através dos seus cinco grupos gerais de armas de competição. Ele argumenta que existem meios para alcançar vantagem competitiva em um ou mais meios de competição aos que eles chamaram de cinco grupos gerais de armas de competição, nomeadamente:

- (i) *Produtividade* – vários estudos e pesquisas têm mostrado que existe uma forte correlação entre a produtividade e vantagens competitivas da empresas, mas em particular para empresas bem sucedidas.
- (ii) *Qualidade no processo* – a qualidade também produz efeitos directos ou indirectos nos diversos campos da competição. Segundo os autores citados, estudos demonstram que empresas trabalhando em patamares superiores de qualidade, acabam aumentando a sua participação no mercado.
- (iii) *Tecnologias* – desempenham um papel vital alterando a própria estrutura do sector de negócios, criando sub-ramos e aumentando a vantagem competitiva adquirida. A tecnologia é também vista como uma dimensão de apoio aos demais grupos, envolvendo entre outros: materiais, processo, produto, máquinas e instalações, prototipagem, embalagens, sistemas de informações, treinamento do pessoal e transporte.
- (iv) *Estoque reduzido* – evita despesas operacionais como juros sobre o investimento em materiais estocados, custo do espaço físico usado, obsolescência, movimentação física, pessoal e estrutura de controlo. A redução de estoques possui várias dimensões que dependem de alguns factores específicos: *insumos* – política dos fornecedores, *produtos em processo*- variabilidade do processo, sistema ou modelo de gestão e *produtos acabados* - variabilidade do processo, sistema ou modelo de gestão, variabilidade e natureza da demanda.

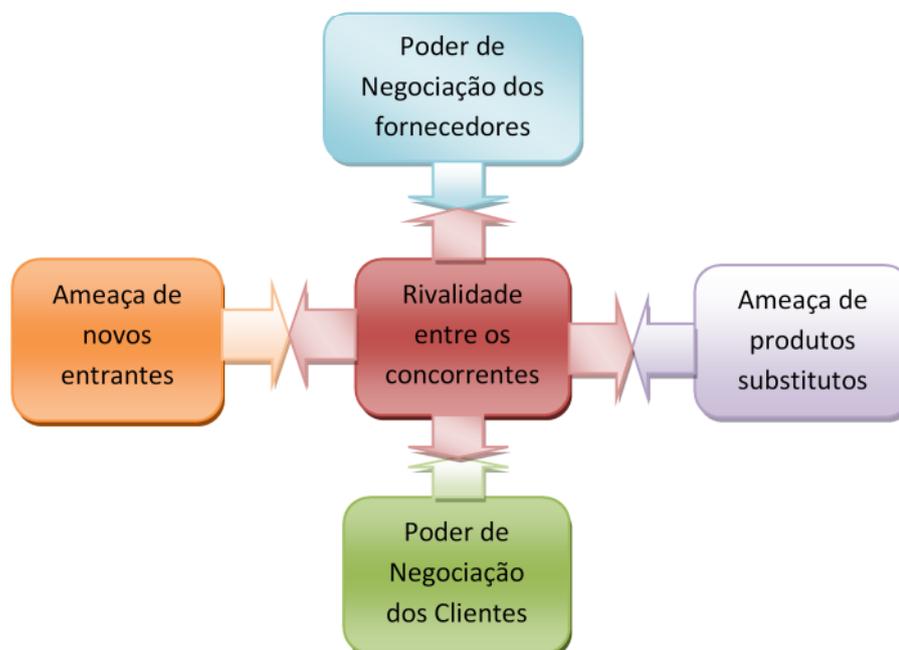
- (v) *Pessoal capacitado e participativo* – a falta de investimento na formação do pessoal muitas vezes compromete a qualidade das decisões tomadas e inviabiliza o processo. Pesquisas têm demonstrado que existe uma correlação entre competitividade e formação escolar, e que as empresas mais competitivas têm altas taxas de formação específicas.

Modelo das Cinco forças de Porter

Porter (1985), analisa a competitividade através do seu modelo das cinco forças de Porter.

Segundo este autor, em qualquer indústria, seja doméstica ou internacional, que produza bens ou serviços, as regras de competição estão à volta das cinco forças: a entrada de novos competidores, ameaça de produtos próximos, o poder de negociação dos consumidores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes. O esquema abaixo ilustra a interligação entre as cinco forças do modelo de Porter.

Figura 1. Representação gráfica das cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de www.wikipedia.com (acessado durante o mês de Janeiro de 2010)

Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores de insumos possuem um forte poder, porque possuem a matéria-prima que é indispensável para o processo de produção do comprador quando não concorrem com substitutos próximos. Estes podem exercer mudanças nos preços ou forçar a diminuição da qualidade dos produtos e serviços. Além do possuem produtos com um certo grau de diferenciação, a indústria de fornecedores é mais coesa em relação à indústria para qual ela vende. Por isso, ter somente um fornecedor para a empresa pode ser um ponto fraco, causando impactos sobre a empresa caso o fornecedor venha a mudar os preços ou se retirar-se do mercado.

Barreiras à entrada e saída

As ameaças de novos entrantes referem-se às barreiras à entrada de concorrentes como: acesso a canais de distribuição, economias de escala (em todo o processo da produção até as actividades complementares que sempre leva a vantagens de custo dentro das condições ideais de produção), diferenciação do produto, necessidade de capital (não só para as instalações para produção mas também para a cobertura aos prejuízos iniciais), marketing, existência de patentes ou direitos, reacção de concorrentes já estabelecidos e desvantagem de custo independente de escala.

As estratégias adoptadas pela indústria também podem afectar as barreiras de entrada. Uma empresa pode ainda desenvolver competência ou dispor de recursos que lhe permitam superar a barreira de entrada em uma indústria a um custo mais baixo que para as suas concorrentes.

As ameaças de novos entrantes referem-se também às barreiras à saída tais como: as relações estratégicas que existam entre as empresas, as questões sociais e pessoais, existência de activos especializados e custos fixos de saída.

No que diz respeito as restrições governamentais, o Governo pode alegar o desemprego que pode emergir e possíveis efeitos económicos decorrentes da saída do mercado. Como barreiras à saída, o Governo também pode adoptar políticas de substituição de importações (políticas voltadas para dentro), executadas através da imposição de tarifas de importação por exemplo, como medida proteccionista de uma indústria nascente até que ela esteja suficientemente estabelecida e pronta para competir com indústrias estrangeiras mais desenvolvidas do mesmo sector.

Ao contrário, o Governo também pode adoptar políticas de promoção das exportações (política voltada para fora) através de subsídios, conjugada com uma política cambial correcta, que permita impulsionar ou dinamizar o sector.

Segundo Namburete (2002), numa indústria nascente de custos decrescentes, é possível que se possa promover exportações se os custos marginais estão abaixo dos preços internacionais. Isto permite que as firmas exerçam algum poder de mercado.

Rivalidade entre os concorrentes

Dentro da indústria, os concorrentes já estabelecidos disputam a posição em que a acção de uma afecta a outra. Os factores que levam a rivalidade entre os concorrentes são: o número de concorrentes na indústria, a velocidade de crescimento da indústria, custos fixos, diferenciação do produto, inovação, marketing e elevadas barreiras de saída.

Ameaça dos produtos substitutos

A existência de produtos substitutos no mercado pode limitar os lucros nos tempos normais (no início da actividade ou em épocas em que as vendas não são muito representativas), e como também podem reduzir as fontes de rendimento que a indústria pode obter em tempos de prosperidade. Quanto melhor for a relação entre o preço e o rendimento do produto substituto, o nível de diferenciação do produto, poder de negociação do comprador e qualidade do produto substituto, maior será a pressão sobre os lucros da indústria.

Poder de negociação dos clientes

Os clientes exercem poder de pressão sobre a empresa quando têm expressiva representatividade nas vendas da empresa, porque possuem total informação sobre o produto, exigindo maior qualidade destes, forçando os preços para baixo e levando os concorrentes a competirem uns contra os outros. Os consumidores possuem baixos custos de mudança, em que, podem facilmente mudar de marca, produto ou serviço.

Críticas ao Modelo de Porter

Segundo Beppler (2008), apesar de bastante reconhecido, o modelo de Porter é bastante criticado pelas seguintes razões:

- Foco restrito, dando grande atenção à análise de factores externos, mas não se aprofundando em questões internas, como competência essencial e gestão do conhecimento;
- Não leva em conta o risco associado às previsões, e factores imprevistos e estratégias emergentes;
- Excessivo destaque dado à análise, correndo perigo de ocorrer distanciamento entre o mundo real e o planeamento desenvolvido pelo estrategista;
- Perigo da simplificação excessiva sem se alertar para tal. Tal situação é visível, por exemplo, no que diz respeito à estratégia competitiva em indústrias emergentes;
- Aborda a unificação de indústrias fragmentadas, mas não expõe se é vantajoso e como se pode fragmentar uma indústria unificada;
- Há uma confusão entre inexistência de estratégia e estratégia como cultura organizacional (estratégia das indústrias japonesas) [Mintzberg et al, 2000];
- As estratégias genéricas podem ser detalhadas em sub-categorias como apontado por Mintzberg [Mintzberg, 1991b]; e
- Preocupação com a lucratividade da indústria e não das firmas, não auxiliando as empresas a identificar e alavancar vantagens únicas e sustentáveis [Zack, 1999],

considerando que se a indústria vai bem as empresas que nela actuam deveriam obter retornos acima da média.

2.4. A evolução do Sector avícola mundial

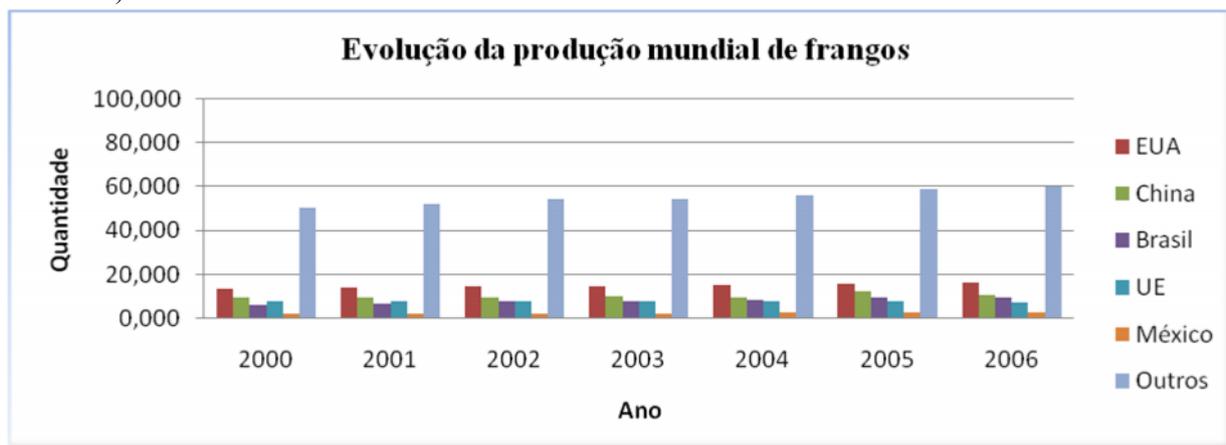
A literatura diverge quanto ao real factor do início da dinamização do sistema de produção avícola.

Segundo Nicolau (2008), pesquisas mostram que, com o término da segunda Guerra Mundial, à partir de meados do século 20, várias transformações têm sido impulsionadas no modelo de produção avícola, nos Estados Unidos, Europa e Japão.

Ainda segundo a mesma autora, alguns autores referem que foi a partir da II Guerra Mundial, através do aumento da necessidade de abastecimento das tropas com carnes vermelhas, que desse modo, deu início a um processo de produção de carnes alternativas com curto ciclo de produção e proteínas. Outros autores, consideram que foi nos pós guerra, através do combate à fome que deu lugar ao desenvolvimento de novas tecnologias.

Segundo Talamini (2008), as principais regiões produtoras de frango no mundo são a Ásia com 33 % da produção mundial (das quais a China responde por 17%), seguida pela América do Norte com 29% (Estados Unidos produzindo 27%), Europa com 17% (UE com 14%) e América do Sul com 15% (Brasil com 14%) da produção.

Gráfico 1. Evolução da produção mundial de frangos dos principais produtores de 2000 à 2006 (em mil toneladas)



Fonte: Adaptado do relatório da ABEF (2007)

De acordo com o relatório da ABEF (2007), em 2005 registou-se o maior volume de produção de sempre, enquanto em Moçambique, registava-se uma grande crise no sector avícola, devido a dificuldade de comercialização do frango nacional causada pela excessiva importação e comercialização a preços mais baixos do frango importado.

Segundo ABEF (2008/2009), mesmo sob o impacto da crise que se abateu sobre os cinco continentes em outubro de 2008, a produção mundial de carne de frango registou crescimento de 4,5%, pouco abaixo dos 6,2% registados em 2007, totalizando 71,2 milhões de toneladas.

A produção do frango no mundo tem sofrido vários constrangimentos na comercialização dentre eles, várias doenças que perigam a qualidade desta carne. Segundo a lista de doenças da OIE:

- A influenza aviária (A150) ou gripe das aves que também afecta a espécie humana; e
- Doença de newcastle (A160).

O Brasil é actualmente o maior exportador de frangos. Segundo a ABEF (2007), em 2006, a cota de mercado do Brasil era de 21.05%, a seguir vem os Estados Unidos de América com uma cota de mercado em 2006 de 19.04% e em terceiro a União Europeia com 4.8%.

Ainda segundo ABEF (2007), no que diz respeito a importação, a Rússia lidera a lista dos principais compradores, a seguir vem o Japão, em terceiro lugar encontra-se o México, que apesar de ser produtor também importa a carne de frango.

2.5. A Experiência do Brasil

Segundo, ABEF (2008), o Brasil é actualmente maior exportador mundial de frango, com participação nas exportações mundiais na ordem de 41% e um Sector avícola destacado no cenário internacional. Esta situação, deve-se ao facto do sector avícola Brasileiro estar em constante evolução da tecnologia de produção assim como do crescimento de sua capacidade de abate.

Em razão da necessidade de abastecer os mercados que já eram gigantescos, teve início em 1930, o processo de modernização e de produção em escala da avicultura naquele país. Nessa época, as aves eram abatidas com 16 semanas, o que tornava a produção onerosa e o preço do frango mais elevado¹⁰.

A partir de meados dos anos 60, o Brasil importou o modelo industrial norte-americano, por meio de aquisição de linhagens híbridas de frango, máquinas e equipamentos. Para alguns pesquisadores, Nicolau (2008) por exemplo, a década de 70 foi o período da industrialização e consolidação industrial avícola. Foi neste período que ocorreu a expansão da produção e do consumo interno e a conquista de uma fracção do mercado internacional, com destaque para o ano de 1973 com o registo das primeiras exportações, e 1975 com o alcance do nono lugar entre os dez exportadores mundiais de carne de frango congelado.

Além disso, o Brasil investiu em inúmeras técnicas relacionadas com manejo, alimentação, nutrição, vacinas e equipamentos de forma a industrializar a actividade avícola e obter altos níveis de produtividade.

¹⁰ www.jornalimpacto.inf.br: acessado durante os meses de janeiro e fevereiro de 2010

Na década de oitenta, o sector avícola registou algumas oscilações com a redução da produção na primeira metade da década devido a recessão da economia Brasileira. Contudo, na segunda década houve uma melhoria da situação com o aumento das exportações, introdução de novas tecnologias de abate de aves e novos tipos de máquinas e equipamentos.

Segundo Talamini et al. (2008), nas últimas três décadas a produção de frangos no Brasil alcançou altos níveis de produtividade, comparáveis ao dos países mais adiantados do mundo, resultado da organização e coordenação de toda a cadeia, e do uso de uma estratégia de produção baseada na parceria entre produtor e indústria. As empresas privadas e as cooperativas coordenam todo o processo e estão continuamente melhorando as técnicas de criação e industrialização, otimizando a logística de distribuição dos insumos e dos produtos do frango. Sistemas de informação também são usados no sentido de prescrever as mudanças de demandas do mercado nacional e internacional, bem como evitar perdas devido ao uso de barreiras técnicas e econômicas ao mercado.

Competitividade, agressividade comercial da avicultura de exportação do Brasil, menor custo de produção do mundo, o mais eficiente produtor mundial, segundo a *International Finance Corporation* (IFC) uma organização das Nações Unidas, explicam o brilhante resultado alcançado pelo setor. O Brasil assumiu em 2004 a posição de maior exportador de frangos do planeta. O setor exportador de frangos consolidou-se como segundo maior no ranking da exportação do agronegócio Brasileiro. As condições de clima e meio-ambiente no Brasil são ideais para a criação de frangos. Toda a matéria-prima necessária à produção de aves é produzida em solo Brasileiro (milho e soja). (ABEF, 2004: pág.31)

Actualmente, as empresas deste sector apostam na modernização e ampliação das unidades já existentes buscando maior produtividade, economias de escala e maior qualidade conduzindo a um maior desenvolvimento do sector avícola Brasileiro.

O sector avícola Brasileiro é grande, possui uma cadeia de produção completamente integrada. Além disso, as políticas públicas de pesquisa e desenvolvimento e elevação da produção de grão,

políticas sanitárias, políticas agrícolas de crédito também contribuíram para esse desenvolvimento.

2.6. Os sistemas de produção avícola no mundo

Segundo Quintilia (2008), os sistemas de produção que podem ser empregues na produção avícola, estão relacionados com um ou mais sectores da cadeia produtiva do sector avícola, dentro das condições de mercado em que elas se inserem. Estes sistemas compreendem:

- a) *Sistema de produção Independente* a responsabilidade na produção e comercialização é individual do produtor.
- b) *Sistema de produção integrado¹¹ ou de parcerias* é normalmente representado por agro-indústrias e é caracterizado por deter todo o processo produtivo. A empresa compromete-se a fornecer pintos, ração, medicamentos e outros insumos, assistência técnica, transporte para além do abate e comercialização do produto final. Este é um sistema contractual entre as partes interessadas onde constam os seus deveres e direitos, tendo como cláusula o preço combinado e a renda garantida para o produtor.

Este sistema permite obter rendimentos de escala e melhorias nos padrões de qualidade em todo os segmentos da cadeia de valor, produção em escala que permite penetrar num mercado mais vasto assegurando a competitividade, além de permitir ao produtor ter rendimentos fixos em cada ciclo excluindo assim a incerteza no fluxo do seu rendimento.

- c) *Sistema de produção cooperado* normalmente constituído por cooperativas trabalhando num sistema integrado em que a cooperativa é a empresa integradora e o cooperado é o integrado.

¹¹ A integração se estabelece através de um acordo estabelecido entre a empresa integradora e o integrado (produtor), em que a integradora fornece todos os insumos necessários para a criação ao integrado para posteriormente o integrado vender a produção à empresa integradora;

2.7. A cadeia de Produção avícola

Segundo Quintilia (2008), a cadeia de produção avícola compreende três etapas: produção (do primeiro ao quarto segmento), abate e processamento e distribuição e consumo.

A fase de produção inicia com o primeiro segmento, o avozeiro e tem três etapas: a primeira diz respeito ao progresso tecnológico de reprodução das aves. Este processo inicia nas granjas de selecção genética de reprodutoras primárias, produtoras de ovos férteis e aves de um dia para posterior produção de bisavós. Na segunda etapa, as granjas das bisavós chamadas bisavózeiros produzem ovos férteis que geram os avós. Na terceira etapa, as granjas produtoras de avós, chamadas avozeiras, produzem ovos férteis e aves de um dia para a produção das matrizes.

O segundo segmento é o matrizeiro. Este inicia com a cria e recriação de pintos de um dia (matriz) nos aviários de reprodução.

O terceiro segmento é o incubatório, ocorre a geração de pintos híbridos comerciais de um dia, gerados através dos ovos férteis dos matrizeiros.

O quarto segmento compreende a distribuição dos pintos híbridos comerciais de um dia aos aviários ou às granjas de engorda.

Deste último segmento, os frangos chegam ao consumidor final através da venda do frango vivo ao mercado retalhista ou pela venda do frango congelado para revendedores e atacadistas após abate e refrigeração.

CAPITULO III: O SESCTOR AVÍCOLA EM MOÇAMBIQUE

3.1. Introdução

Moçambique é um país essencialmente agrícola e a pecuária é considerada uma actividade complementar dentre a qual está a avicultura, desempenha um papel muito importante na promoção da segurança alimentar no país. A actividade avícola em Moçambique é vital por ser uma das principais fontes de proteína animal para o consumo à disposição da população.

3.2. Evolução histórica do Sector avícola em Moçambique¹²

Segundo Nicolau (2008), a evolução política, com as mudanças de orientação económica, da economia centralmente planificada até a economia de mercado, afectou profundamente o desempenho do sector avícola no país, como se pode descrever a seguir:

De 1975 à 1977, período de adopção do sistema de planificação central pelo governo em que há uma total estatização das unidades de produção do país.

Segundo Nicolau (2008), a prática da actividade avícola em Moçambique surgiu na década de 60 na região sul e posteriormente expandiu-se para o centro e norte do país. Inicialmente esta actividade era praticada apenas por pequenos produtores nas zonas urbanas e peri-urbanas. O fornecimento de frangos para o mercado consumidor moçambicano sempre esteve sob responsabilidade de dois sectores destintos de produção, o sector familiar¹³ (tradicional) e o sector comercial¹⁴ de produção profissionalizada (empresarial).

¹² Análise feita com base no estudo de Nicolau (2008), entrevistas à AMA e DNC.

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

¹⁴ Sector comercial é o sector industrial que é composto por pequenos, médios e grandes produtores que podem ser familiares, cooperados ou privados. No sector comercial, os produtores familiares, pequenos, produzem no fundo do

Com a independência política nacional em 1975, houve uma destruição das pequenas e médias unidades de produção e do tipo industrial, decorrente do êxodo dos seus proprietários, acompanhados de actos de sabotagem das infraestruturas, o que resultou na falta de carne de frango e ovos no mercado nacional.

Enquanto algumas unidades avícolas foram abandonadas e fechadas, outras foram entregues voluntariamente pelos seus proprietários ao Estado. Perante essa situação, o Governo foi obrigado, progressivamente, a intervir na gestão dessas empresas, através de comissões administrativas e assim desencadeou-se a estatização e nacionalização das principais unidades de produção. (Nicolau, 2008 citando MINAG, 1979; MINAG, 1995)

De 1978 à 1985, período de consolidação e expansão da indústria sob a gestão do Estado, e no final do período, ocorre a estatização do sector avícola. Foi criada uma empresa estatal denominada Empresa Nacional Avícola (Avícola E.E.), com a função principal de restabelecer e expandir a actividade por todo o país. Para alcançar este objectivo, a empresa organizou-se em três centros de coordenação da produção: no sul, centro e norte respectivamente com a sede na região sul.

A princípio, esta unidade dispunha de infra-estruturas para a realização de todas as operações da cadeia de produção, mas não em todas as províncias. Algumas províncias (Sofala, Zambézia e Gaza) tinham que ser abastecidas pelas sedes regionais.

A guerra civil que se fez sentir dois anos após a independência, o boicote económico levado a cabo pela África do sul e Zimbabué, que resultaram na redução de entrada das divisas para o país, as calamidades naturais que fustigaram a produção agrícola, afectaram a economia nacional e o sector avícola. Muitas unidades de produção foram encerradas, outras reduziram e quase paralisaram a produção devido a falta de matéria-prima para abastecer as indústrias porque muitas vias de transporte como estradas e linhas férreas foram sabotadas. A partir de 1982, o sector avícola nacional começou a enfrentar enormes problemas tanto de ordem interna como

quintal, usam tecnologias simples de produção, utilizam aves de estirpes comerciais melhoradas, bem como rações compostas, porém não apresentam uma maior sistematização da produção quando comparados com os médios e grandes produtores. Apesar do objectivo desse produtor ser exclusivamente comercial, o frango produzido não é destinado à cadeia de produção “formal” (a industria), mas sim ao mercado de frango vivo.

externa, que formaram um cenário insustentável para a manutenção e o desenvolvimento da actividade.

De 1986 à 1994, ocorreu a transição do sistema centralizado para o sistema económico de mercado em que há retirada do Estado da gestão das unidades económicas.

Com a introdução do PRE em 1987, cujo principal objectivo era de recuperar a economia nacional que estavam a desmoronar, o Governo levou a cabo uma série de incentivos ao investimento privado nacional e estrangeiro e liberalização do comércio.

De 1995 à 2005, é período caracterizado por uma crise e estagnação do sector avícola, registando um aumento das importações da carne de frango.

A economia Moçambicana, num período pós guerra, encontrava-se com maior parte das infraestruturas destruídas. Após a assinatura do acordo de paz em 1992, ocorre a implementação de programas de reconstrução nacional com pacotes específicos para a recuperação e desenvolvimento pecuário.

A participação do Estado já era mínima, e o sector avícola era formado praticamente por empresas privadas e cooperativas. Apesar dos programas levados a cabo para melhorar o sector pecuário, não haviam estratégias de cooperação público-privadas efectivas.

Segundo Nicolau (2008), com a integração regional da SADC, o sector avícola, que já se encontrava fragilizado, é pressionado pela concorrência internacional e assim, a manutenção e o desenvolvimento da actividade passaram a depender da capacidade contínua de adequação do sector às novas forças competitivas. Isto porque as medidas de liberalização comercial forçaram os produtores internos a alcançar níveis de produtividade equivalentes à aqueles vigentes no mercado externo, por meio da concorrência com produtos importados.

A dificuldade de comercialização do frango nacional, gerou uma crise na avicultura de corte nacional. O surto de influência aviária na África do sul também afectou consideravelmente a produção nacional porque este era o principal fornecedor de matéria-prima (pintos de um dia e ovos para incubação), desviando a sua importação do Brasil e Europa com maiores custos de

transporte, reduzindo a competitividade e a oferta nacional levando até alguns pequenos produtores a deixar de produzir.

Segundo a DNP (2005), apesar desta contrariedade, no período em análise, a produção de carne de frango registou um ligeiro crescimento na ordem de 16,2%, com uma produção de 4.156,1 toneladas contra 3.575,6 toneladas do ano de 2003. O sector cooperativo contribuiu com apenas 19,5% da produção global, enquanto que o sector familiar – pequenos avicultores – produziu 28,8%, do total do frango produzido no país, em parceria com o sector privado com 51,6% da produção nacional.

Durante este período, o mercado nacional passou a ser abastecido pelo frango congelado importado do Brasil atingindo cerca de 5 milhões de dólares em 2005. O governo autorizou o licenciamento de grandes empresas importadoras. O frango importado chegou a ser comercializado a um preço 23% mais baixo do que do frango nacional levantando suspeitas de subfacturamento e dumpin pelos importadores, (Entrevista à DNC, 2010).

O país tornou-se importador de insumos e do produto final, comprometendo fortemente a cadeia de produção, levando ao abandono da actividade principalmente dos pequenos produtores familiares que foram mais atingidos.

O último período iniciou em 2006/07 e caracteriza-se pelo início da organização e reestruturação da produção avícola. As dificuldades enfrentadas anteriormente levaram os avicultores a reunirem-se com o governo para chamar a atenção para os efeitos negativos que a crise estava a criar. Como resultado o governo adoptou algumas estratégias públicas a semelhança do sector privado que já têm surtido resultados sobre o sector avícola que tem apresentado resultados cada vez mais satisfatórios.

Segundo o relatório sobre os resultados da produção avícola nacional da AMA (2007&2008), de 2007 à 2008, a produção nacional de pintos de um dia registam um crescimento de 11%, um crescimento de 45% na produção de rações para frango de corte e o mercado está menos dependente de importação de matéria-prima (ovos de incubação).

Segundo a AMA (2007 e 2008), a importação ilegal continua a subir cada vez mais e tem afectado os avicultores nacionais. De 2007 para 2008 a importação de frangos subiu em 120%, o consumo per capita cresceu de 1,0kg para 1.1kg de frango per capita.

A AMA tem investido na formação dos avicultores de pequena e média escala. De 2007 à 2009, a AMA em colaboração com a TechnoServe, formou cerca de 1613 pequenos e médios avicultores em boas práticas de produção frango e 89 inspectores de matadores de frango de corte na província de Maputo.

Ainda segundo a AMA (2007 e 2008), em 2008, a produção nacional de frango congelado não foi das melhores devido a paralização de 2 matadouros. Mas em 2009, a produção superou-se com o início de actividades de um novo matadouro com capacidade de processamento de 480.000 frangos por mês. A produção de ovos de consumo e de ovos para incubação também cresceu nos últimos dois anos.

A produção de rações para frangos de corte tem notado um crescimento considerável. De 2007 à 2008, ela registou um crescimento cerca de 45%, a produção de rações para galinhas poedeiras (postura), decresceu em cerca de 4% produção do ano anterior.

Segundo a AMA (2008), o sector registou o surgimento de novas empresas de produção de ovos e expandiu as empresas existentes, nesse âmbito espera-se que a produção de rações para galinhas poedeiras volte a crescer. Em Moçambique, já se produziram rações para reprodutoras de ovos férteis para a incubação, designadas de parents stock. Embora não se conheçam as quantidades certas, estima-se que em 2008 produziu-se cerca de 20.000 toneladas deste produto.

Actualmente, a indústria de processamento de frango tem enfrentado grandes dificuldades de mercado devido a concorrência com o frango importado do Brasil e da África do sul.

A importação¹⁵ ilegal de frango oriundo do Brasil e África do sul, constituiu uma das grandes preocupações da Associação Moçambicana dos Avicultores. De acordo com pesquisas feitas no mercado retalhistas deste produto, descobriu-se que grande parte de importação de frango é oriunda da África do sul, (AMA, 2008).

Com a integração regional da SADC, a AMA, afirma que espera que o sector avícola prospere através da partilha de experiência com países vizinhos e maiores oportunidades de acesso a mercados exteriores (regionalmente).

3.3. A estrutura do sector avícola em Moçambique

Vários são os actores que participam nesta indústria: o Governo (MINAG/Instituto de Investigação Agrária de Moçambique (IIAM), Ministério da saúde (MISAU) e Ministério da indústria e comércio (MIC), ONG's, instituições públicas (Faculdade de Veterinária-FV /UEM), importadores, a Associação Moçambicana de avicultores (AMA) representando todos os produtores de frango nacional e a ADAM (Associação dos avicultores de Maputo) representando os pequenos e médios produtores.

Em Moçambique existem aproximadamente 30¹⁶ unidades de produção e sete importadores de frango congelado que funcionam como atacadistas: Procongel, Delta trading, Moçambique Terramar, Africom, Marim trading, Grupo MBS e A e L Entreprises. (vide em anexo a lista completa das empresas: grandes, médias e pequenas) e dois importadores de pintos da Swazilândia: Ibavet e Kharafa.

O IIAM e a FV, têm evidado esforços para o desenvolvimento de pesquisas nas áreas de nutrição e produção, embora estas pesquisas ainda não tenham resultados visíveis pela pouca divulgação.

¹⁵ As importações de produtos avícolas no geral cobrem cerca de 50%, das necessidades do Mercado e o nosso país é actualmente o maior importador dos frangos oriundos da África do Sul;

¹⁶ Estimativa excluindo maior parte do sector familiar,

A pesquisa mais divulgada foi levada a cabo pelo IIAM que resultou na descoberta da vacina contra o Newcastle.

Segundo Dr. Custódio Bila, director da Faculdade de Veterinária, a FV têm investido em estudo voltados ao melhoramento da qualidade do frango. Contudo, verifica-se falta de seriedade das instituições relevantes no sector (produtores, fornecedores, etc), pelo zelo da qualidade pois este serviço é feito de maneira incompleta e com baixa qualidade.

Actualmente, a Tecnoserve, uma ONG Norte Americana, actua no mercado avícola nacional desde 2006 com o objectivo de reactivar a indústria nacional. Esta ONG, participou na criação da AMA e tem apoiado técnica e financeiramente a associação.

A AMA e a ADAM, em parceria com a Tecnoserve, têm investido na defesa dos interesses de todos os avicultores, na colecta e divulgação de informação sobre o sector, na formação e treinamento dos pequenos produtores, na campanha de promoção do frango nacional, na realização de palestras, no estabelecimento de acordos com o Governo a vários níveis, entre outras acções.

No sector de produção, o mercado encontra-se dividido entre o mercado de frango vivo e congelado. O sector avícola é fragmentado¹⁷, ainda em crescimento, e possui tecnologia de produção obsoleta, com processos manuais em toda cadeia de produção. Exceptuando apenas um caso de abatedouro automático, a fase de processamento ainda é inexistente no país.

¹⁷ Segundo Porter (1986) indústria fragmentada é aquela em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa, não tem capacidade para influenciar a indústria, há ausência de líderes de mercado com influência sobre a atuação da indústria como um todo. As indústrias podem ser fragmentadas por fatores históricos e económicos, mas é mais comum a existência de fatores económicos como, barreiras de entrada pouco significativas, ausência de economias de escala ou curva de experiência, custo de transporte ou estoque elevados, ausência de vantagem de tamanho em transações de compra e venda, necessidades variadas do mercado, diferenciação acentuada do produto em função da imagem, barreiras de saída, normas locais, proibição governamental de concentração e novidade.

3.4. Características das empresas das empresas avícolas em Moçambique

As empresas distinguem-se pelo seu histórico, características organizacionais e técnico-produtivas. Segundo informações obtidas a partir de entrevistas, (vide lista de entrevistas em anexo) existem, três tipos de produtores no mercado que são classificados de acordo com a capacidade de produção como mostra a tabela abaixo.

Tabela 1. Classificação das empresas avícolas em Moçambique, em 2010

Escala de Produtor	Capacidade de produção anual	Representatividade no total
1ª Pequenos produtores	Até 5000	70%
2ª Médios produtores	de 5001 à 50.000	20%
3ª Grandes Produtores	Acima de 50.000	10%
Total	-	100%

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em dados obtidos através de entrevistas à AMA, ADAM, CEPAGRI e alguns avicultores.

Os grandes produtores, 10% do total, são constituídos por empresas diferentes e, de acordo com a estrutura produtiva, umas dedicam-se à produção da matéria prima (ração), outras à criação ou produção dos frangos e outras ainda ao abate, e uma dedicada à todo o processo produtivo. No país existe apenas uma empresa que detém todo processo da cadeia de produção, a empresa Abílio Antunes, localizada em Manica, considerada primeira maior produtora do país.

Os produtores de porte médio, representam 20% das empresas. A sua produção é mais regular, a tecnologia de produção é variada desde a mais simples do primeiro grupo até a mais avançada existente no mercado do terceiro tipo de produtores. Comparativamente ao sector familiar, os produtores médios preocupam-se mais com as questões sanitárias e de qualidade e a mão-de-obra é contratada.

E por último, o primeiro tipo de produtores representa 70% dos produtores, na sua maioria do sector familiar¹⁸ ou informal. Segundo a DNP, o sector familiar, representa aproximadamente 50% da produção nacional, e é caracterizado por uma actividade sazonal, normalmente na época festiva e irregularidade da produção. Este sector, contribui bastante para o emprego e auto sustento das famílias, usa tecnologia simples, com mão-de-obra familiar e normalmente localizam-se mais perto dos consumidores.

Nota-se que, entre estes, existem relações comerciais, onde as grandes empresas fornecem serviços de abate aos pequenos e médios produtores, em que o produto final (frango congelado) vai ao mercado com a marca do produtor e sob sua responsabilidade de comercializar, ou, a grande empresa cobra uma taxa sobre o abate e comercialização em que o produto entra no mercado com a marca da empresa abatedora e sob responsabilidade da mesma.

3.5. O sistema de produção avícola em Moçambique

Em Moçambique, foi possível identificar três sistemas de produção avícola: o sistema independente que é o mais característico, onde simplesmente ocorre a produção e posterior venda do frango no mercado livre. Este sistema é comum entre os produtores familiares e médios, e é praticado por cerca de 90% dos produtores nacionais.

O sistema de integração, em que a unidade integradora trabalha juntamente com pequenos e médios avicultores. Pressupõe-se que existe um único coordenador das operações de matrizes e de incubação de ovos, produção de ração para aves, abate e distribuição, bem como a função de engorda do frango. São os casos da: Higest, UGC e Abilio Antunes.

Segundo Nicolau (2008), em Moçambique, a implementação deste sistema de produção, está em fase inicial, através do estímulo de parcerias entre as empresas, associações e ONG's. Observa-se também uma tendência de integração entre empresas de grande porte e avicultores do primeiro

¹⁸ Fazem parte da criação e comercialização do frango vivo conhecido como galinha landin. A actividade é praticada no quintal de casa em galpão de mais ou menos 500m².

grupo. Porém, esse movimento é resultado da estratégia das empresas com o intuito de aumentar a sua capacidade produtiva.

Ainda segundo Nicolau (2008), ao implementar este sistema, há certos factores que são essenciais para o seu sucesso, como: a distância das propriedades dos integrados com a empresa integradora, a tecnologia de produção dos integrados, o número de integrados por integrador, a elaboração de contratos de produção, a capacidade instalada do integrado e a definição de índices produtivos.

O Brasil é o exemplo de sucesso deste sistema, com uma cadeia de produção totalmente interligada através do sistema de produção integrado.

O sistema cooperado, que é o menos praticado através de cooperativas que fornecem insumos (pintos e ração), assistência técnica e infra-estrutura para criação de aves. Este é o caso da UGC.

Os produtores que adoptam o sistema independente de produção, são os mais vulneráveis à oscilação dos custos de produção e do produto final, e tem menor espaço para obtenção de créditos no mercado financeiro.

Segundo Tecnoserve (2006), a empresa Abilio Antunes é o melhor exemplo em Moçambique, de como uma integração vertical pode reduzir importações.

3.6. A cadeia de produção do frango em Moçambique

A cadeia de produção avícola em Moçambique está interligada a outras cadeias produtivas auxiliares que são: fornecimento de matéria-prima como ração, medicamentos, produtos veterinários, equipamentos e embalagens, além das actividades/políticas levadas a cabo pelo Governo, por ONG's e outros.

O ciclo de produção segue a seguinte ordem: produção, abate, comercialização e consumo para os frangos congelados ou de corte e produção, comercialização, abate (em casa ou no momento da venda directa ao cliente) e consumo para a venda da ave viva.

3.6.1. Etapa de produção

Segundo a Agropecuária Sabatana, o ciclo de produção, decorre entre aproximadamente 7,5 aos 8 meses. Primeiro ocorre a importação de ovos para geração de pintos de um dia, segue-se o período incubatório e por último, o período de engorda que actualmente varia entre 35 à 40 dias.

Em Moçambique, estão em uso diferentes tipos de genéticas na produção de aves como: Cobb, Ross e Hubbard, e na produção de ovos de consumo as genéticas usadas são Dekalb e N&H. Este material é todo importado do Zimbabwé e Zâmbia.

Segundo Nicolau (2008), a procedência dos ovos importados são, na maioria, de Zimbábue (70%), e o restante da Zâmbia, havendo até registos de importações de ovos de incubação do Malawi por produtores independentes da região norte do país. Neste momento, 70% das importações e distribuição de ovos de incubação estão sob responsabilidade de uma empresa nacional, parcerias da empresa Irvine`s Day Old Chiks Pvt Ltd., distribuidora oficial de raça Cobb vanners na África. Essa empresa está sediada em Zimbábue, onde se encontram os avozeiros. O restante, 30%, está a cargo de outra empresa parceira, representante da raça hubbard na África (Hubbard Zimbábue), também sediada no Zimbábue.

Ainda segundo Nicolau (2008), no país, nove empresas formais estão encarregues da incubação dos pintos, esta produção consegue suprir as necessidades do mercado nacional em 95%, os restantes 5%, são importados em que a região sul, é a que mais importa pintos de um dia a partir de duas empresas. Vale reçar que, considerando a especificidade da produção de Moçambique, esta quantidade varia de 25% à 35%, entre os meses de Agosto e Novembro, período que antecede a quadra festiva¹⁹ e que há um aquecimento do mercado, com o aumento da procura por bens alimentares que estimula o também o aumento da produção.

Esta etapa termina com a distribuição dos frangos, quer para o mercado livre assim como para o abate.

¹⁹ Período próximo ao natal e fim do ano

3.6.2. Etapa do abate

Segundo a HIGEST, este processo ainda é manual no país. Inicialmente, as aves são penduradas em correntes numa cadeia de transporte, onde são anestesiadas e sangradas. Feito isto, segue para a depenadora, onde se faz o acabamento e abertura do frango, a evisferação, limpeza dos miúdos, resfriamento e, por fim a embalagem.

Dependendo da tecnologia usada pela empresa, o processo de acabamento e abertura do frango, a evisferação, limpeza dos miúdos, resfriamento podem ser manuais ou automáticas parcial ou totalmente.

Segundo Nicolau (2008), quase todos os grandes abatedouros existentes pertencem as empresas avícolas, que apresentam diferentes graus de automação em suas actividades intermediárias de abate. No entanto, a maior parte dos frangos abatidos no país ocorre nas granjas e nos abatedouros comunitários, cuja tecnologia de abate é toda manual, tendo no máximo, uma depenadora automática.

3.6.3. Etapa de distribuição e consumo

Esta etapa em Moçambique funciona de acordo com a distribuição regional da actividade e estrutura do mercado de consumo. Os principais responsáveis pela distribuição e comercialização em Moçambique, são os vendedores retalhistas (postos de vendas das grandes empresas, supermercados, lanchonetes, mercearias, etc), e atacadistas que comercializam mais o frango importado em detrimento do frango nacional.

Os potenciais consumidores localizam-se nas zonas urbanas, contudo, estes constituem a minoria por causa do padrão de renda da população no país.

3.7. Análise da evolução da produção e comercialização da carne de frango em Moçambique de 2000 à 2008

3.7.1. Produção

A produção da carne de frango e ovos de consumo é feito por 3 sectores como mostra a tabela 2. Os custos de produção para os pequenos e grandes avicultores são diferentes e são muito maiores se comparados, por exemplo, aos custos de produção enfrentados pelos avicultores Brasileiros. Uma das razões para esta disparidade é a ausência de uma estrutura produtiva da cadeia de produção completa em Moçambique, processo de produção manual, falta de investimentos em tecnologia mais avançadas, o que eleva os custos de produção e o preço do frango no mercado.

A matéria-prima que mais impacta nos custos de produção é a ração que actualmente é toda produzida internamente. Contudo, a soja, o milho amarelo e as vitaminas para produção desta têm de ser importadas porque não existem no mercado nacional. A soja é mais cara e o preço é muito instável, porque além de servir para produção de ração, serve também para a produção de biocombustíveis, daí que a sua procura seja alta.

Tabela 2. Evolução da produção de carne de frango e de ovos de consumo de 2000 à 2008 (em toneladas)

Sector	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Familiar	620	440	521	568	1199	769	910	1252	2018
Privado	1695	1592	1982	2021	2146	3272	4504	9903	13209
Cooperativo	2207	2637	1509	986	811	525	1740	2043	3595
Sub-Total	4521	4669	4012	3574	4156	4565	7154	13198	18823
Ovos p/consumo	299	370	545	1308	2089	1776	1905	2598	3440

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios da DNP, 2000-2005, 2008- dados preliminares não publicados;

Segundo os relatórios da DNP, a produção nacional de carne de frango registou algumas oscilações, sendo que de 2001 à 2002 decresceu em 14.07%. A partir de 2006, a produção cresceu em cerca de 84.5% de 2006 à 2007. Este comportamento da produção nacional, deveram-se às dificuldades que o sector nacional enfrentou e ainda enfrenta face a concorrência com o frango importado, que após uma redução no período de 1996 à 1999, de 2000 à 2005 aumentou consideravelmente.

Em 2006, os produtores nacionais manifestaram o seu desagrado face às dificuldades que estes enfrentavam, matando milhares de pintos, alegando não ter mercado onde colocar. Em seguida, verificou-se um aumento considerável da produção, resultado da implementação de medidas levadas à cabo pelo Governo como limitação das licenças de importação, concessão de créditos aos avicultores, apoio à construção e reabilitação de matadouros, entre outras medidas.

O sector cooperativo contribuiu com 48,8% da produção global, apesar de algumas unidades de produção do sector terem sido atingidas pelas cheias. A seguir, o sector privado contribuiu com 37,5%, seguido do sector familiar com 13,7%. Durante todo o período em análise, a produção de ovos para o consumo mostrou um comportamento variável, mas com tendência crescente, excepto de 2004 à 2005 que se manteve constante. Segundo a DNP, esta situação deve-se à factores como: a inoperância de várias unidades de produção alinhadas ao sector privado com a privatização da empresa nacional avícola, encarecimento dos factores de produção, a concorrência desleal do ovo importado que de 2000 à 2008 aumentou em mais de 100%.

3.7.2. Comercialização

A monitorização da comercialização dos produtos avícolas em Moçambique, está a cargo do MIC, especificamente pela DNC, que actualmente, estabeleceu um grupo de trabalho que analisa a capacidade de produção nacional, consumo interno e posteriormente estima a necessidade de importação do país, efectuação de visitas de trabalho aos avicultores, monitorização do processo de importação, entre outras acções.

3.7.2.1. Consumo Interno

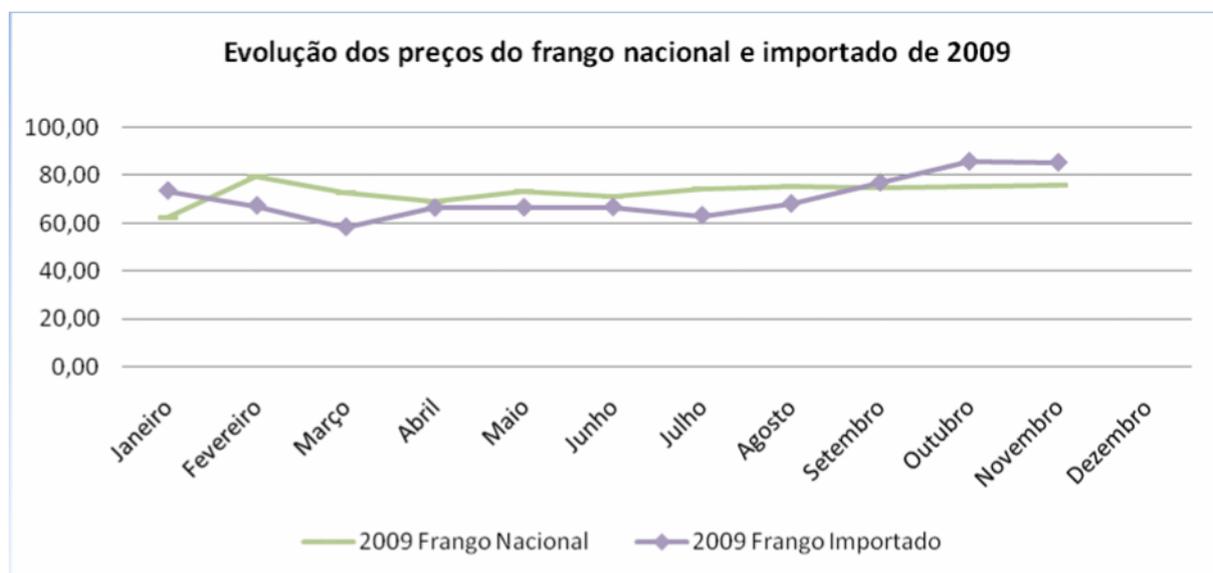
O consumo interno é representado pela totalidade da produção interna e das importações. O mercado interno do frango congelado é abastecido pela produção nacional e pelo frango importado do Brasil. Actualmente, no âmbito das campanhas do Made in Mozambique para

promoção do consumo do frango nacional, foi criado um grupo de trabalho formado pelo MIC/DNC, MINAG, DNSV, Alfândegas, Importadores e comerciantes e AMA para o planeamento da produção anual, consumo e necessidade de importação do país. Como resultado, verifica-se que o consumo interno do frango nacional tem aumentado.

A política de isenção do IVA ao revendedor, que reduz o preço do frango congelado no mercado, também estimula o consumo do frango nacional, visto que, o principal critério de escolha do produto no mercado não é a qualidade mas sim o preço, dada a restrição orçamental dos consumidores.

Segundo os boletins semanais da DNC de 2005 à 2009, os preços apresentam tendências crescentes com oscilações. O frango importado apresenta preços mais baixos, mas sem grandes diferenças em relação ao frango nacional como mostra o gráfico abaixo. (vide gráficos 3, 4, 5 e 6 em anexo).

Gráfico 2. Evolução dos preços de frango nacional e importado



Fonte: Elaborado pela autora com base nos boletins semanais da DNC de 2005 à 2009;

Segundo um estudo realizado por Cambaza (2009)²⁰, da DNSV, do total da produção, 90% dos frangos são vendidos vivos do seguinte modo: 40% são vendidos aos matadouros, 15% são vendidos vivos aos consumidores e 35% vendidos vivos à revendedores nos mercados ou nos pequenos aviários. Os remanecentes 10% do total da produção, são abatidos no local de venda a pedido dos clientes. (vide esquema 5 em anexo).

3.7.2.2. Importação

A importação de carne de frango está sujeita a taxa aduaneira de 20% incidente sobre o preço (CIF²¹/Porto de Moçambique) e internamente, à venda ao público, está sujeita ao IVA de 17% que actualmente foi retirado aos revendedores.

Tabela 3 Importação das matérias-primas e do frango de 2000 à 2009

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Poedeiras	19,090	17,769	19,898	31,330	50,018	21,375	-	-	-	-
Pintos de um dia	10,801	13,568	14,919	12,268	11,960	68,454	-	-	-	-
Carne de frango	2,736	33,319	2,262	1,776	3,090	9,908	9,324	10,077	9,075	10,372
Ovos de consume	9,245	9,903	19,880	48,170	23,046	97,790	17,567	10,110	9,898	-
Ovos de incubação	222	663	977	213	141	480	2,595	3,004	7,300	-
Total	42,094	75,221	57,936	93,757	88,255	198,007	29,486	23,190	26,273	10,372

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios da DNP, 2000-2005, 2008- dados preliminares não publicados, 2009 – dados fornecidos pela ADAM

Quanto as importações, é notório que até 2005 as matérias-primas para produção de frango, pintos de um dia e ovos para incubação e de poedeiras para ovos de consumo registaram tendência crescente.

Os dados referentes a 2006 à 2009, não estão disponiveis, mas segundo entrevista ao centro de promoção da agricultura, a dependência do país em relação a importação destas matérias-primas reduziu, através do aumento de mais unidades de produção e aumento da capacidade de algumas

²⁰ Dra. Daniela Cambaza, médica veterinária da DNSV

²¹ Cost, insurance and fright;

existentes, importando-se apenas grandes quantidades de soja e milho amarelo que é escasso no país.

A importação da carne de frango também regista tendência crescente, sendo que em 2001 o país importou as maiores quantidades da carne e frango. De 2004 à 2009 registou-se um aumento das importações da carne de frango e dos ovos de consumo, facto que se deve à incapacidade de abastecimento do mercado pela produção nacional.

As exportações ainda são inexistentes, dados os altos custos de produção e a incapacidade de abastecimento do mercado nacional, que não permitem a existência de excedentes para exportação.

3.8. Custos de produção vs preço final

Uma das variáveis que mais impacta na formação do preço final do produto é o custo de produção. Actualmente o frango nacional congelado é comercializado a 105mt, e o importado a 89mt, ao passo que, o frango vivo está a 90mt. Nestes preços são adicionados margens de lucro que se estima que chegue a aproximadamente 12.12% do custo de produção. (Fonte: Boletins da DNC, 2010 e Irveni's)

De acordo com os dados disponíveis, considerando uma capacidade de produção média dos aviários de 225,385.71 mil frangos/ano em 2010, um peso médio de 1.008kg, 40 dias de abate, e com operações manuais, a ração constitui o factor de produção que mais impacta nos custos de produção com um custo unitário à fixar-se em 29.47mts, seguindo os pintos de um dia com 19.5mts, que entre outros, totaliza um custo médio de aproximadamente 75.5mts para produzir um frango (vide tabela 27 em anexo).

Nem todo frango nacional é levado aos matadouros, grande parte dele é vendido vivo, ao passo que o frango congelado ainda é abatido e embalado. Nesse processo, é acrescido a margem de lucro para os matadouros.

De acordo com o estudo realizado por Talamini (2009), os produtores Brasileiros apresentam custos de produção menores, considerando uma capacidade de produção média de 85,932.00, um peso médio de 2,38kg, idade de abate médio de 43 dias e operações semi-manuais. Assim a produção apresenta um custo médio total do frango inteiro congelado posto no navio de 55.94mts²² (depois de abatido e embalado). Quando aplicada a tarifa de importação *ad valorem* de 20% e o IVA de 17%, o frango chega as prateleiras ao preço de 78.55mts.

Durante a realização do inquério alguns avicultores afirmam que o frango importado do Brasil é vendido através da prática de *dumping*, devido a comercialização abaixo do preço do frango nacional.

Segundo Namburete (2002), *dumping* consiste na venda de um produto no mercado externo a um preço abaixo do seu custo marginal, em que o país exportador suporta temporariamente perdas, tendo em vista a eliminação da concorrência e a conquista do poder monopolístico ou como forma de se livrar de excedentes temporários, tendo em vista evitar a redução do preço do produto no mercado interno, com efeitos negativos sobre os rendimentos dos produtores.

As estimativas encontradas no trabalho, mostram a inexistência desse fenómeno no país. Os produtores Brasileiros enfrentem custos de produção menores comparativamente aos produtores Moçambicanos. (vide tabelas 13, 14 e 15 em anexo).

3.9. Análise da Competitividade do Sector avícola segundo o modelo de Michael Porter

Para responder os objectivos de identificação e análise dos factores de competitividade do sector avícola e o nível ou ambiente a ser estudado, recorreu-se ao modelo de Porter. As informações para esta análise foram obtidas através de entrevistas a AMA, ao CEPAGRI, e alguns avicultores na província de Maputo. Devido às dificuldades de acesso e recursos financeiros apenas foi possível entrevistar aos avicultores da província e cidade de Maputo.

²² Custo convertido a uma taxa de 10mt/1real.

Ameaça de novos entrantes

Barreiras à entrada

- *Necessidades de capital*: a falta de capital inicial para entrar no processo de produção (custos com pintos, ração, aviário, entre outros), e as elevadas taxas de juro são as maiores barreiras que o mercado Moçambicano apresenta associada ao baixo nível de concessão de créditos bancários no mercado financeiro nacional²³. Uma das causas apontadas para esse comportamento é o facto de a avicultura ser uma actividade de risco. O produto final é perecível, e muito instável porque actualmente os produtores Moçambicanos apresentam dificuldades de enfrentar a concorrência internacional, devido a elevados custos de produção. Este factor aumenta o risco de sucesso da actividade e aumenta a incerteza de retorno do capital investido.

As exigências de bens patrimoniais como garantia de concessão do crédito por parte das instituições financeiras, resultam na limitação do acesso ao crédito dos pequenos produtores, onde apenas as grandes empresas possuem as garantias exigidas.

A maioria dos pequenos produtores exerce a sua actividade com recurso à instituições de micro-finanças ou com recursos próprios e possui actividades diversificadas²⁴. Este facto eleva a rentabilidade da indústria porque quanto mais altas as barreiras, maior o lucro potencial e mais alto o risco de entrada.

Ao contrário, no Brasil os bancos são os detentores das maiores fábricas ao longo da cadeia de produção dos frangos, pois, criaram um sistema de produção integrado, que inclui a formação de capital humano e pesquisas e desenvolvimento (P&D). Esses investimentos dos bancos no sector avícola contribuem para o alcance do actual estágio de desenvolvimento em que o sector se encontra.

- *Economias de escala*: a tecnologia usada no sector avícola nacional é muito obsoleta, pois usa equipamentos antigos e manuais, excepto alguns depenadores automáticos. Na

²³ O sector financeiro é composto maioritariamente por bancos privados com capital misto (nacional e estrangeiro).

²⁴ Além da criação de frangos, também cria patos, porcos, cordonizes, entre outros

maioria dos casos, a expansão da capacidade de produção é também acompanhada por um aumento nos custos de produção como novos trabalhadores para as novas unidades de produção. Uma nova máquina implica a contratação do mesmo número de trabalhadores para manejá-la. Este facto reduz a competitividade do sector face ao frango importado, mas pouco influencia como uma barreira à entrada.

- *Canais de distribuição:* a distribuição do produto ao mercado final cabe aos retalhistas e atacadistas, mas estes também às vezes exercem papel de produtor ou criador de frango. Os matadouros possuem seus pontos de venda distribuídos em lugares estratégicos de grande aglomeração populacional (montagem de “barracas” em bairros como o bairro do jardim) e no próprio matadouro.

Os atacadistas compram frango aos abatedouros sem inclusão do IVA no preço, revendem aos retalhistas mas imputem no preço a sua margem de lucro e o IVA, e o retalhista ao vender o frango ao consumidor final, também acrescenta a sua margem de lucro a também o IVA. No final, o preço do frango que chega ao consumidor final é elevado, tornando o frango nacional menos competitivo internacionalmente. Mas, os retalhistas também compram o frango directamente ao matadouro ou produtor a um preço mais baixo, deste modo eles maximizam o seu lucro e o preço final do frango é mais baixo.

A outra situação acontece quando o atacadista é importador. Ao importar, o preço do frango é mais barato. Segundo alguns entrevistados, o frango importado é mais barato principalmente na época festiva, porque esse constitui o “resto” do mercado Brasileiro escoando-se deste modo para Moçambique.

Deste modo, o segmento de distribuição não influencia tanto na competitividade do sector e reduz as barreiras à saída porque nem sempre o custo de transporte é imputado ao produtor, muitas vezes os clientes se dirigem eles próprios às empresas para comprar o produto, seja frango vivo ou congelado.

- *Política Governamental:* desde 2007, que muitos têm sido os esforços do Governo para a promoção da produção nacional, através de políticas de isenção de pagamento de

algumas taxas (por exemplo o IVA²⁵ e as tarifas aduaneiras no acto de importação), controle das licenças de importação do frango congelado, criação de comissões de trabalho para monitorar o sector avícola, levando à cabo acções de inspecção sanitária para melhoria da qualidade do produto pelo MINAG e MISAU, entre outros.

Segundo o CEPAGRI, o Governo abriu uma iniciativa de concessão de crédito no valor de 30,000 000.00 de Meticais, cerca de USD976,741.935²⁶, para financiar o relançamento da produção avícola nacional. Com essas medidas espera-se que haja uma melhoria significativa de competitividade da indústria nacional face ao frango importado.

- *Diversificação do produto*: há uma tendência crescente de venda de frangos em pedaços separados (asas, pescoços, entre outros), à parte além do frango inteiro, como uma tentativa de aumentar o poder de escolha e de compra dos consumidores. Verifica-se também que as empresas têm procurado investir na marca nacional ‘*Made in Mozambique*’ estimulando a venda do frango aos matadouros em vez de comercializa-lo vivo.
- *Marketing*: os avicultores, em parceria com o Governo e ONG’s, como Tecnoserve, actualmente têm investido na forte promoção da marca do selo da AMA, através da campanha *Made in Mozambique*. Segundo alguns entrevistados da AMA, essa campanha têm contribuído para melhorar a competitividade em relação ao frango importado, pois, apesar de ser uma ínfima parcela, alguns consumidores já procuram pelo selo da AMA antes de adquirir o frango.

Barreiras à saída

- *Relações estratégicas entre as empresas*: os avicultores optam pela adopção do sistema de integração, uma vez que esse processo minimiza o custo da matéria-prima para os

²⁵ Imposto sobre o valor agregado- recaí sobre todos os bens e serviços produzidos dentro do país e importados. Este imposto está em vigor desde 1 de Abril de 1999.

²⁶ Taxa de câmbio de 31mt/1\$

pequenos avicultores centrados na fase de engorda e garante que haja sempre produção sem risco de falta de factores de produção. Estas empresas optam por manterem-se unidas através da formação de associações, com o objectivo de defenderem os seus interesses e resolver as dificuldades que os mesmos têm enfrentado. Esta estratégia facilita a entrada de novos produtores e aumenta as barreiras à saída das empresas já existentes.

- *Questões sociais e pessoais (carreira, lealdade aos funcionários, gosto pela actividade, etc):* durante as entrevistas realizadas, notou-se que apesar das dificuldades que os avicultores têm passado, ligados aos problemas anteriormente evidenciados, muitos destes mantêm-se no mercado porque gostam do que fazem. Este aspecto eleva as barreiras à saída dos avicultores.

Conforme afirma uma das entrevistadas:

“Construí uma casa no terreno onde está o meu aviário e mudei-me para cá, porque adoro o que faço e sinto-me muito bem aqui”, Sra. Telma Churí, presidente da ADAM.

- *Custos fixos de saída (podem ser os chamados custos afundados, acordos trabalhistas que existam, acordos com clientes, etc.):* vários foram os pequenos avicultores que tiveram de deixar de produzir em 2006 aquando da crise que se abateu sobre o sector. Nesse ano, os custos de produzir frangos, tornaram-se muito maiores do que a receita obtida.

Rivalidade entre os concorrentes

O sector avícola encontra-se em crescimento e é bastante concentrado, estas características não permitem que haja muita competição entre os avicultores, apenas quando se comercializa o frango vivo entre os pequenos produtores. No geral, entre os três tipos de produtores verifica-se alguma cooperação através das associações AMA e ADAM, para melhoria da qualidade e conquista do mercado. Deste modo, a competição é em relação ao frango importado.

O grau de diferenciação dos produtos é mínimo, podendo-se apontar como causa, a falta de investimento em novas tecnologias de processamento e embalagem. Este processo ainda é manual. O grau de assimetria de informação é pequeno, pois existe um sistema de informação forte através da AMA que abrange quase todos os avicultores.

Poder de negociação dos clientes

Os consumidores nacionais exercem alguma influência sobre o preço do frango forçando-os para baixo, pois, os maiores consumidores do frango no país estão concentrados nas zonas urbanas por causa da sua condição orçamental²⁷. O consumidor suburbano, no processo de escolha não considera tanto as questões de qualidade do produto mas sim o preço e a facilidade de acesso ao produto. Os preços variam de acordo com o ponto de venda. Por exemplo, o mercado Janete oferece menores preços em relação aos supermercados.

Segundo Nicolau (2008), o consumo dos produtos nacionais tem sido estimulado pelo Governo ao promover por meio do MIC, a introdução de um selo de marca *Made in Mozambique*, que foi aprovado através do diploma ministerial número 119/2006 de 14 de Junho, publicado no Boletim da República número 24, I Série.

Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores das matérias-primas (assistência técnica, pintos, medicamentos, vacinas, ração e embalagens) encontram-se bastante concentrados na zona sul do país (cada segmento é composto por poucas empresas, na sua maioria localizadas na região sul e apenas algumas no centro do país), e os produtos oferecidos por eles são onerosos e os custos de produção chegam a interferir na qualidade dos mesmos, pois muitas empresas preferem adquirir factores de produção mais baratos e de baixa qualidade para reduzir os custos de produção.

²⁷ A maior parte da população de Moçambique é considerada de baixa renda principalmente as localizadas nas zonas sub-urbanas.

Actualmente o mercado de ração é o mais oneroso, sendo constituído por 8 empresas, apenas 3 das quais estão fora da província de Maputo. Ele também depende fortemente da importação de alguns componentes. Esse factor fragiliza este segmento e aumenta os custos de produção.

A ração produzida em Moçambique depende também de insumos provenientes da agricultura (milho e soja), vitaminas e outros. O milho branco é abundante nas regiões norte e centro e menos na região sul, o que faz com que o seu preço e o custo de transporte sejam mais caros para os produtores do sul. Este factor influencia a competitividade deste mercado. Já a soja, o milho amarelo, as vitaminas e os outros itens são totalmente importados da África do Sul, Europa e América Latina.

A elevada concentração dos fornecedores na região sul, a qualidade, os altos custos e a importância que a ração tem para a fase de engorda, eleva o poder de negociação destes fornecedores no mercado.

Os fornecedores de pintos, são constituídos por 9 empresas, apenas 3 se localizam fora da província de Maputo. Os pequenos produtores compram os pintos no mercado livre, estando vulneráveis à todas incertezas que esta forma de organização traz ao processo produtivo, exercendo assim influência na formação do seu preço. Por outro lado, as grandes empresas estabelecem uma relação de integração internalizando o segmento de incubação às suas empresas, e quase integração estabelecendo contractos de longo prazo ou arrendando os incubatórios por um período de tempo.

Os serviços de abate e processamento são fornecidos por poucas empresas ainda, localizadas na província de Maputo, mas encontram-se em crescimento, com expansão para províncias de Nampula e de Tete. A tecnologia usada, ainda não é competitiva internacionalmente²⁸. As empresas fornecedoras de serviços de abate exercem um forte poder de negociação na fixação da taxa de abate. Actualmente, esta taxa varia entre 10 a 15% dos custos de produção do frango, que são elevados para os pequenos produtores, desviando a venda do frango congelado para o frango vivo onde a margem de lucro obtida é maior. Os pequenos produtores, obtêm serviços de abate

²⁸ Segundo Nicolau (2008), Internacionalmente os programas usados na inspeção do processo produtivo, HACCP (*Hazard Analysis critical control points*) e GMP (*Good manufacturing programs*) são usados na pela maioria dos países exportadores como o Brasil.

no mercado livre, sem certeza quanto à prestação desse serviço, ao passo que, os grandes produtores possuem os seus próprios matadouros.

Todo o equipamento para montagem dos matadouros é importado. Este factor corresponde um grande entrave aos pequenos produtores, que sem capital financeiro, não podem investir no aumento e melhoramento da sua estrutura de produção.

Os grandes produtores (3º tipo) compram os medicamentos e vacinas através de contratos com fornecedores Moçambicanos e externos. Os pequenos e médios (1º e 2º tipo) produtores, adoptam o sistema de compra no mercado livre, onde há grandes incertezas quanto a existência, qualidade e chegada dos medicamentos às unidades de produção.

As empresas de abate, processamento e distribuição tornam-se menos competitivas porque localizam-se distantes dos aviários, há variabilidade de fornecimento dos frangos para o abate, os frangos são de reduzida qualidade devido ao longo tempo de transporte e estadia nas granjas, entre outros factores.

O material para embalagem está praticamente dependente de importações.

Deste modo os fornecedores exercem um certo de poder de negociação sobre os produtores através do (a):

- Aumento dos preços e mudança da qualidade da ração: a ração é primordial para o processo de engorda, associada aos limitados recursos financeiros dos pequenos produtores para cobrir esses custos, o que os torna vulneráveis aos fornecedores.
- A qualidade dos pintos ainda é baixa, (apesar de já se verificar uma certa preocupação nesse âmbito por causa da concorrência com o frango importado), pois apenas alguns incubatórios priorizam a questão de vacinas para os pintos contra a doença de newcastle, da higiene do local e das pessoas no incubatório, da qualidade dos serviços prestados e de investimento em sistema de incubação mais recentes. Uma das causas, são os elevados custos das vacinas e equipamentos mais modernos que são totalmente importados.

- A dependência à poucas empresas importadoras de medicamentos e vacinas agravada com os elevados preços que expõe os produtores ao pequeno número de fornecedores e periga a questão da qualidade do produto final.

Segundo a AMA (2007/2008), as importações de produtos avícolas no geral cobrem cerca de 50%, das necessidades do mercado.

Verifica-se que os produtores independentes não se relacionam com um único fornecedor, excepto os que optaram pelo sistema de integração, isso reduz a exposição dos avicultores a situação de fragilidade.

No conto geral, a força do mercado fornecedor impacta na competitividade do sector avícola nacional.

Ameaça de produtos substitutos

O alto valor nutritivo e o baixo preço da carne de frango assim como dos sub-produtos (ovos para consumo e miudezas) em relação as carnes vermelhas (vaca, porco e cabrito) tornam a carne de frango mais procurada e menos afectada pelos produtos substitutos dentro do sector. Comparativamente, o sector avícola é mais próspero e oferece mais estabilidade. Segundo os dados do INE, a carne de frango é a mais produzida seguida da carne bovina e suína como mostra a tabela 6 em anexo.

3.10. Análise FOFA (Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças)

A análise feita em volta do ambiente do sector avícola através do modelo das cinco forças de Porter, permiti-nos perceber as principais forças fraquezas, ameaças e oportunidades para os produtores.

Constituem forças da avicultura Moçambicana os seguintes factos

- O sector mostra ser bastante atractivo para investimento pois, a carne de frango mostra uma tendência de consumo cada vez mais crescente pela maioria da população Moçambicana. Ela é uma das mais consumidas quando comparada às carnes vermelhas, e possui um tempo de produção menor em relação as outras carnes e ainda, não sofre de tabus religiosos e culturais como por exemplo a carne de porco.
- União dos produtores através do estabelecimento de 2 associações (por exemplo a AMA e ADAM) que lutam pelo crescimento dos produtores;

Constituem oportunidades da avicultura Moçambicana os seguintes factos

- Ampliação do mercado resultante da remoção das barreiras comerciais com a integração regional da SADC;
- Redução dos custos de produção resultante da promoção do aumento da produção da principal matéria prima (milho) através de incentivos e apoios dados pelo Governo;
- Selo nacional Made in Mozambique que pode promover o produto nacional além fronteiras.

Constituem ameaças da avicultura Moçambicana os seguintes factos

- Abertura das fronteiras comerciais com a integração regional da SADC;
- Frango importado e vendido à preços mais baixos;
- Surto de doenças de newcastle que actualmente resultam em uma taxa de mortalidade média de 6%.

Constituem fraquezas da avicultura Moçambicana os seguintes factos

- A desintegração da cadeia de produção, com um sector bastante fragmentado e, apesar de crescente, o consumo ainda é sazonal com pico durante as épocas festivas;
- Elevados custos de produção que são agravados pela desintegração da cadeia de produção;

- Processo de produção ainda manual e escassez de matadouros para absorver a produção;
- Maior produção e consumo nas épocas festivas do natal e do final do ano;

3.11. Implicações das estratégias de competitividade adoptadas pela indústria e o papel do Estado

A promoção da marca “nacional”, a campanha *made in Moçambique e produza e consuma Moçambicano*, a melhoria da qualidade do frango, o incentivo à maior cooperação entre os avicultores e entre estes e o Governo, o aumento da capacidade de abate por parte dos avicultores têm sido as maiores apostas dos intervenientes chaves do sector da avicultura.

O Governo tem apostado em políticas de protecção voltadas para dentro, isto é, de substituição de importações através de medidas específicas, tais como:

- Agravamento dos procedimentos no acto de importação, constituída pela reintrodução da inspecção pré-embarque, a redução do prazo de 6 para 3 meses a entrada de frangos congelados no país deste o abate à entrada no país, a intensificação da exigência de certificados de origem e fitossanitários e monitoria da comercialização com a limitação da emissão das licenças de importação de frango.

Estas estratégias têm resultado no aumento da produção nacional. De 2006 para 2009, por exemplo, a produção cresceu em mais de 19,000 toneladas, o que resultou na redução do desemprego com o aumento de aproximadamente 65,715 mil trabalhadores, e num maior equilíbrio da balança de pagamentos através da redução de importações e maior comercialização do frango nacional pelos importadores.

CAPÍTULO 4: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1. Conclusões

A análise feita neste trabalho constata que em Moçambique, os problemas que o comércio do frango e seus derivados apresentam, são consequências dos constrangimentos existentes em toda cadeia de produção avícola, em que o sucesso desta depende do desenvolvimento das relações entre os agentes dentro desta.

Ao longo da história política do país, o processo de estatização, privatização e a guerra civil não permitiram a possibilidade de organização, coordenação e estruturação adequada dos vários sectores da economia incluindo o sector em estudo, características estas que se procuram resgatar pelos vários actores nomeadamente o Governo, ONG's e os produtores. Também não houve incorporação das técnicas produtivas em evolução no mercado internacional. Assim, a indústria Moçambicana esteve praticamente estática desde a independência política do país.

A pesquisa conclui ainda que o principal entrave da fraca competitividade do sector é a desintegração da cadeia de produção, o individualismo através do alto nível de adopção do sistema independente de produção, o que aumente os custos de produção. Adicionalmente, o mercado é bastante atractivo para novos entrantes e oferece rentabilidade.

As acções do Governo desde 2006 têm ajudado a estimular o sector, através da imposição de barreiras não tarifárias para restringir as importações do frango congelado e estimular a produção nacional, a promoção de acordos entre os pequenos produtores e as grandes empresas, a criação das associações e aumento da cooperação e menos competição por parte dos avicultores em parceria com ONG's internacionais.

A redução dos custos de produção em Moçambique, passa pela maior articulação das actividades dentro da cadeia de produção, através da promoção do sistema de integração reduzindo os custos fixos, aumento da produção das matérias, principalmente as escaças no mercado e que necessitam de importação, reduzindo assim o custo de transporte e investimento em tecnologias

de produção mais avançadas internacionalmente que sempre tem um impacto positivo no processo de produção.

Esta análise leva a aceitação das hipóteses propostas no trabalho segundo a qual: a competitividade do sector avícola em Moçambique é fortemente influenciada pelo ambiente político, económico e social do país e especificamente do sector avícola e, que a melhoria da estrutura de produção, da qualidade do produto final, redução dos custos e investimentos em novas tecnologias tornaram as empresas Moçambicanas mais competitivas.

4.2. Recomendações

A competitividade da firma, do sector, da indústria e conseqüentemente da nação é influenciada pelo produtor através do processo de escolha das estratégias adoptadas face às acções do Governo e da sociedade, condições tecnológicas, recursos existentes, organizacionais, de gestão, financeiras e comerciais e concorrências do mercado a que ele está sujeito.

Para os avicultores, a redução dos custos de produção deve ser a principal aposta. É importante adoptar políticas a pensar na manutenção no mercado a longo prazo, como o investimento em mais infraestruturas, tecnologias de produção mais avançadas e maior integração da cadeia de produção e de valor.

Para o Governo, há necessidade de implementação de políticas públicas de incentivo a elevação da produção das matérias-primas que mais impactam nos custos de produção (soja e milho amarelo), pelo sector privado desenvolvendo também deste modo a agricultura do país, acompanhadas da suavização dos impostos através da revisão da política da tributação²⁹.

²⁹ Actualmente, a importação das matérias-primas está isenta do pagamento das taxas aduaneiras e do IVA, sendo este último paga no acto da importação mas reembolsado por 2 maneiras: manter a quantia em forma de crédito para usar nas próximas importações ou requerer o reembolso através do MINFIN, e os importadores pagam uma taxa para obtenção de licenças de importação para cada produto importado. Mas segundo os avicultores esse reembolso não tem se verificado e isso agrava os custos. Apesar da etapa de produção estar isenta, a fase comercialização sofre de tributação o que agrava o preço final reduzindo a competitividade do sector.

Deve-se promover, políticas de incentivo a pesquisas e desenvolvimento, investimento em novas tecnologias de produção em toda cadeia produtiva de modo a melhorar a produtividade do sector, mais políticas de crédito ao sector avícola e agrícola, principalmente a pensar nos pequenos produtores que mais contribuem para a produção global, para expansão e melhoramento das unidades de produção.

Ao sector financeiro, é preciso apostar mais neste sector que tem se mostrado muito atrativo, a partir de concessão de créditos mais acessíveis aos pequenos produtores para o investimento em mais infraestruturas como aviários com sistemas de criação mais avançados, matadouros, incubadoras, machambas para produção de milho e soja, P&D, entre outros.

4.3. Limitações do estudo

Pela natureza do estudo, o inquérito aos actores do sector constituíram uma das principais fontes de dados, contudo, a maioria dos entrevistados alegavam falta de tempo para a realização do questionário e indisponibilidade de certos dados por serem confidenciais. Dados estes constrangimentos foi escolhido a Agro-pecuária Sabatana que mostrou total disponibilidade e forneceu informação referente aos custos de produção do frango, a HIGEST e a Irvenis, duas firmas que operam no mercado avícola nacional.

Durante a pesquisa só foi possível obter os dados semanais sobre os preços o que inviabilizou a análise quantitativa com recurso ao pacote econométrico STATA.

As limitações de recursos financeiros também dificultaram bastante o acesso aos avicultores devido a localização distante destes.

A falta de documentação quantitativa da produção familiar não permitiu a análise mais profunda deste sector. Vários documentos já anteriormente consultados (por estudos anteriormente feitos), desapareceram das bibliotecas do MIC e MINAG para além da contrariedade dos dados existentes no MINAG, INE e AMA.

5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

1. ABEF, *Relatório Anual 2004 à 2009*;
2. AMA, *Resultados de Produção Avícola em 2007 & 2008 – Estatística*;
3. Cambaza, Daniela (2009), *Análise da comercialização do frango nacional*, DNSV, Maputo;
4. Coughlin, P. Langa (1997), *Claro e directo: como escrever um ensaio*. 2^a Edição, Livraria universitária, Maputo;
5. Coutinho, L. G. Ferraz, J. C. (1994), *Estudo da competitividade da indústria Brasileira*. Campinas: Papyrus;
6. DNAP. Direcção Nacional de Pecuária, *Relatórios Anuais 2000 à 2005*. Maputo;
7. *Economic impact of Newcastle*, disponível em <http://www.aec.msu.edu>;
8. Farina, Elizabeth M.M.Q. (1999) *Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual*, Gest. Prod., vol.6, n.3, SP-Brasil;
9. Ferraz, João Carlos. e COUTINHO, L. (1996), *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas, Ed. UNICAMP/Papyrus (2^a Edição),
10. Fusco, José Paulo A. et al (2003), *Administração de Operações: da formulação estratégica ao controle operacional*, São Paulo, ed. Arte e Ciência Editora,.
11. Gessuli Agribussines, *Avicultura Industrial*. (2009) 1182 Edição, Revista nr. 9 e 10;
12. Haguenaer, L. (1989), *Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. UFRJ, Instituto de Economia Industrial, Rio de Janeiro;
13. MADER. (2004), *Legislação do Sector Agrário*;

14. Martin, Cristielen S. y Mauch Palmeira, E. (2006), "*Competitividade e integração regional latino americana*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 71, Texto completo em <http://www.eumed.net>;
15. MINAG e MISAU. (2006), *Plano de contingência de Moçambique para preparação e resposta a pandemia de influenza aviária*, Maputo;
16. MINAG. (1979), Ministério da Agricultura, *Ralatório da Direcção Nacional de Pecuária*. Maputo, Moçambique;
17. MINAG. (1995), Ministério da Agricultura, *Estudo de desenvolvimento avícola: relatório de consultoria*, preparado por Austral consultoria e projectos. Maputo, Moçambique;
18. Mintzberg, H. (1991), *Guia para o posicionamento estratégico*. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. *The Strategy Process, concepts, context, cases*. New Jersey: Prentice-Hall, 2ª edição, 1991b.
19. Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lampel, J. (2000), *Safári de Estratégia – Um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Editora Bookman;
20. Namburete, Salvador. (2002), *Economia Internacional*, ISRI-CEEI, Maputo;
21. PORTER, Michael E. (1993), *A vantagem competitiva das nações*, Editora Campus, Rio de Janeiro;
22. PORTER, Michael E. (1986), *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Editora Campus, Rio de Janeiro;
23. PORTER, Michael E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustainig superior perfomance*, New York;
24. Nicolau, Quintilia da Conceição. (2008), *Analise das transformações tecnicas produtivas da avicultura de corte em Moçambique; do estado estruturante ao liberalismo económico*, Jaboticabal – SP - Brasil;

25. Talamine, et al. (2008), *Custos da cadeia produtiva do frango: parceria entre cooperativa e pequenos produtores familiares do Estado de Santa Catarina*, Embrapa suínos e aves;
26. Talamini, et al. (2008), *Produção e mercado nacional e internacional do frango*, Embrapa suínos e aves;
27. Zack, M. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, *California Management Review* , Vol. 41, No. 3;

Sites consultados e fontes de dados de Janeiro à Fevereiro de 2010:

www.ine.co.mz

www.bancodemoçambique.co.mz

<http://www.eumed.net>

<http://www.aec.msu.edu>

www.abef.com.br

www.aviculturaindustrial.com.br

www.usda.org

www.jornalimpacto.inf.br

<http://www.sober.org.br/palestra/5/1064.pdf>

http://www.deere.com.br/pt_BR/ag/veja_mais/info_mercado/chicken.html

www.wikipedia.com

Entrevistas: da esquerda para direita (Nome, Local e data de entrevista)

Dra. Lucinda Gaspar da Tecnoserve, Tecnoserve, Janeiro de 2010

Dr. Loko Roger da Tecnoserve, Tecnoserve, Janeiro de 2010

Análise da competitividade do sector avícola em Moçambique de 2000 à 2009

Dra. Marbelis Fabret da CEPAGRI, CEPAGRI, Fevereiro de 2010

Dra. Ana Muchanga da DNSV, DNSV (MINAG) Fevereiro de 2010

Dr. Custódio Bila da FV, Faculdade de Veterinária, Fevereiro de 2010

Sra. Telma Churi Presidente da ADAM, Agropecuária Sabatana (Matola Gare), Fevereiro de 2010

Dra. Ana Amial da HIGEST, Higest (Matola Gare), Fevereiro de 2010

Dra. Ana Oliveira da HIGEST, Higest (Matola Gare), Fevereiro de 2010

Dra Susana presidente da AMA, Irveni's (Matola Gare), Fevereiro de 2010

6. Anexos

Análise da competitividade do sector avícola em Moçambique de 2000 à 2009

Tabela 4. Previsão da produção, importação e consumo do frango nacional;

Previsão da produção, importação e consumo do frango nacional						
	2010		2011		2012	
	Oficial	Não oficial	Oficial	Não oficial	Oficial	Não Oficial
Produção	48,663	-	73,210	-	89,346	-
Importação	5,186	2,593	-	-	-	-
Consumo	53,849	2,593	73,210	-	89,346	-

Fonte: ADAM

Tabela 5. Evolução dos Efectivos Pecuários nas pequenas e médias explorações :2002 -2006;

Descrição	Unidade	TIA 2002	TIA 2003	TIA 2004a)	TIA 2005	TIA 2006b)
Bovinos	N°	791,179	969,317	1,106,159	1,243,000	1,054,797
Caprinos	N°	4,912,126	4,747,901	4,838,451	4,929,000	4,254,896
Ovinos	N°	183,116	136,194	166,597	197,000	144,916
Suínos	N°	1,600,884	1,354,070	1,492,535	1,631,000	1,183,203
Galinhas	N°	22,318,927	17,646,679	15,931,840	14,217,000	18,080,152
Perus	N°	83,369	60,887	62,944	65,000	95,904
Gansos	N°	5,205	12,448	7,224	2,000	1,676
Coelhos	N°	83,369	60,887	63,944	65,000	95,904

Fonte: INE (Ministério da Agricultura/ Direcção Nacional de Economia - Inquéritos Agrícolas (TIAs))

- a) dados estimados
- b) dados preliminares

Tabela 6. Evolução da produção pecuária: 2001 – 2008;

Cultura	Unidade	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Carne bovina	TON	2,727	3,530	4,941	5,380	6,43	6,205	6,691	7,302
Carne suína	TON	210	434	457	628	727	784	891	897
Carne de frango	TON	3,881	4,012	3,576	3,440	4,073	7,154	6,925	7,040
leite	L	1,207,755	1,063,367	1,116,700	1,084,819	1,316,053	1,356	1,765	1,274
ovos	Dízia	368,152	545,271	1,308,187	1,855,000	1,775,938	1,776	1,993	1,929

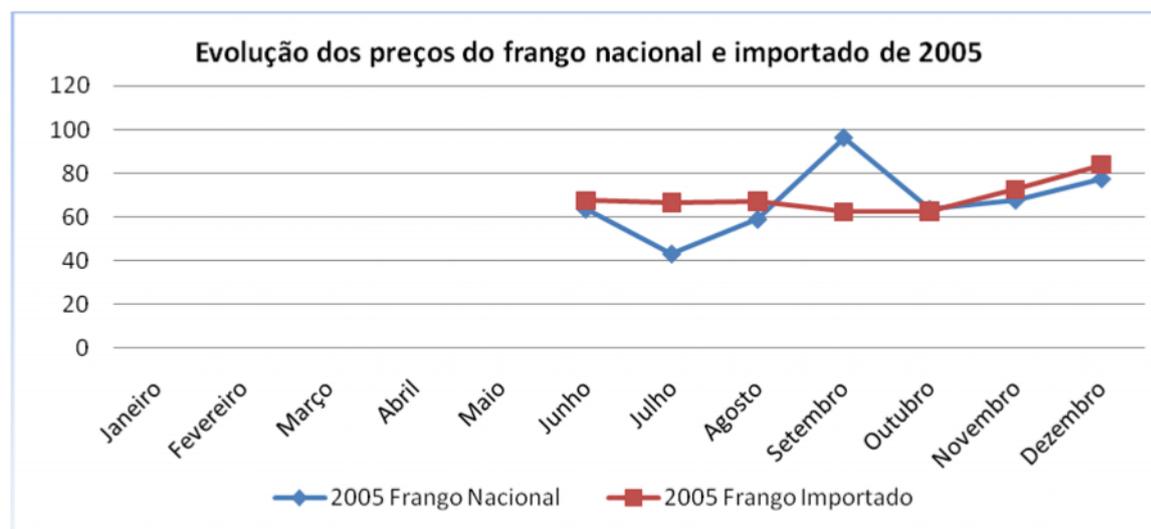
Fonte: INE (Minis. da Agricultura - Dir. de Economia - Depart. de Estatística)

Tabela 7. Evolução da produção das principais culturas agrícolas: 2000 – 2008;

Produto	Ano	Área semeada/ (10 ³ Ha)	Produção/ (10 ³ Ton)	Preço ao produtor (10 ³ mt)
Milho	2000	-	1,019	1,500
	2001	-	1,143	1,500
	2002	-	1,236	1,500
	2003	-	-	-
	2004	1,394	1,060	-
	2005	1,440	942	-
	2006	-	1,395	-
	2007	1,664	1,134	-
	2008	-	1,265	-
Mapira	2000	-	252,000	2,500
	2001	-	314,000	2,500
	2002	-	314,000	2,500
	2003	-	-	-
	2004	530	153	-
	2005	530	115	-
	2006	-	202	-
	2007	406	167	-
	2008	-	184	-
Girassol	2000	-	-	2,600
	2001	-	6,460	2,600
	2002	-	4,419	2,600
	2003	-	-	-
	2004	112	18	-
	2005	95	15	-
	2006	-	22	-
	2007	57	25	-
	2008	-	24	-

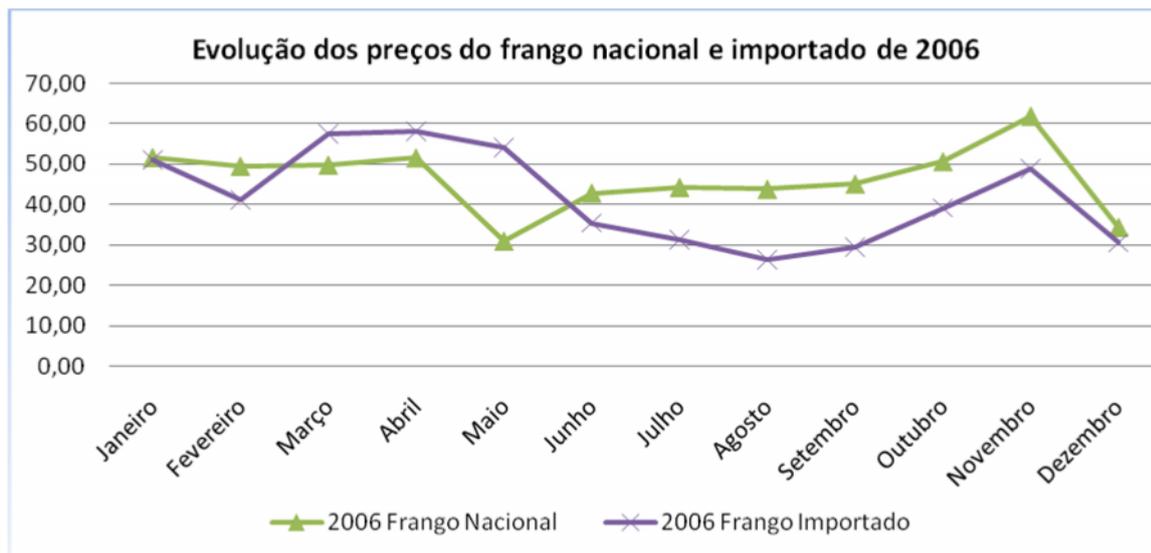
Fonte: INE

Gráfico 3. Evolução dos preços de frango nacional e importado de 2005



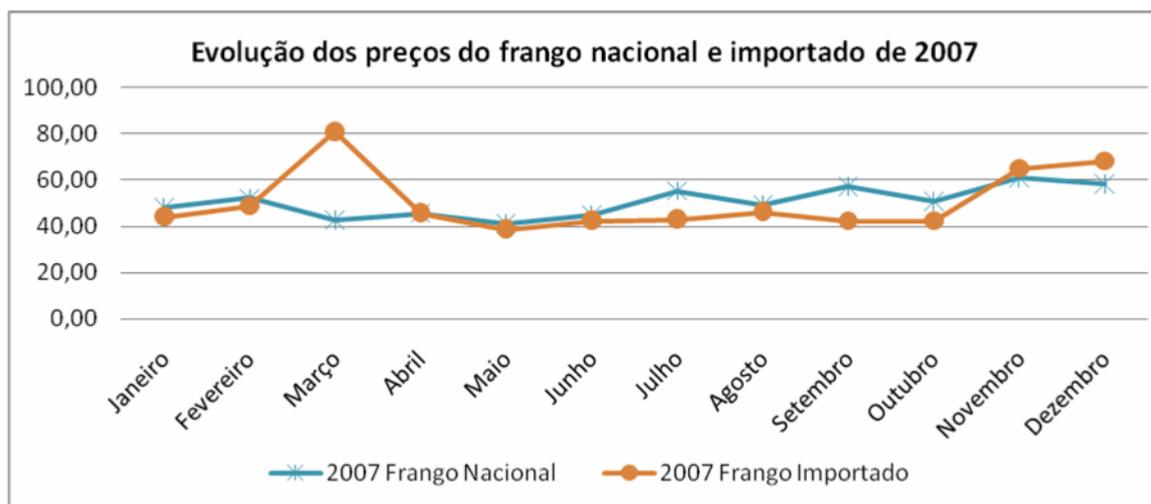
Fonte: Elaborado pela autora com base nos boletins semanais da DNC de 2005 à 2009;

Gráfico 4. Evolução dos preços de frango nacional e importado de 2006



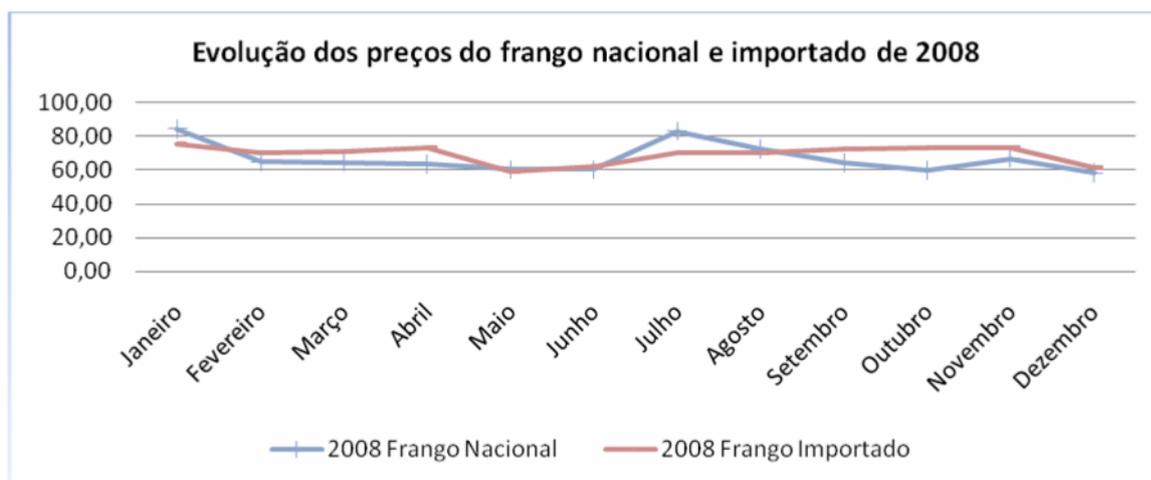
Fonte: Elaborado pela autora com base nos boletins semanais da DNC de 2005 à 2009;

Gráfico 5. Evolução dos preços de frango nacional e importado de 2007



Fonte: Elaborado pela autora com base nos boletins semanais da DNC de 2005 à 2009;

Gráfico 6. Evolução dos preços de frango nacional e importado de 2008



Fonte: Elaborado pela autora com base nos boletins semanais da DNC de 2005 à 2009;

Tabela 8. Capacidade instalada e previsional das incubadoras de pintos;

Empresa	2009			2010			2011			2012		
	Instalada	Realizada	%	Instalada	Previsional	%	Instalada	Previsional	%	Instalada	Previsional	%
Prov. de Maputo	42,400	15,750	37	45,052	36,276	81	59,216	56,979	96	73,960	71,724	97
Irvines	10,610	5,300	50	7,800	7,800	100	13,000	13,000	100	16,250	16,250	100
Avimoc	6,360	1,060	17	6,360	1,650	25	6,360	4,123	65	6,360	4,123	65
E.P.A.	1,696	1,334	79	1,696	1,340	79	1,696	1,696	100	1,696	1,696	100
U.G.C.	4,770	0	0	4,770	1,149	24	4,770	4,770	100	4,770	4,770	100
TM Holdings	5,820	4,240	73	9,100	9,100	100	10,400	10,400	100	10,400	10,400	100
Higest	13,144	3,816	29	15,326	15,326	100	22,981	22,990	100	34,484	34,484	100
Prov. de Manica	7,420	7,420	100	7,420	7,420	100	9,275	9,275	100	9,275	9,275	100
Abílio Antunes	7,420	7,420	100	7,420	7,420	100	9,275	9,275	100	9,275	9,275	100
Prov. de Nampula	5,565	3,180	57	5,565	5,565	100	8,348	6,956	83	8,348	8,348	100
Novos Horizontes	3,710	2,120	57	3,710	3,710	100	5,565	4,638	83	5,565	5,565	100
Gett,lda	1,855	1,060	57	1,855	1,855	100	2,783	2,319	83	2,783	2,783	100
Total	55,385	26,350	48	58,037	49,261	85	76,838	73,210	95	91,583	89,346	97

Fonte: ADAM

Nota: Uma fábrica na província de Maputo está fechada UGC

Análise da competitividade do sector avícola em Moçambique de 2000 à 2009

Tabela 9. Capacidade instalada e previsional das Fabricas de ração;

Empresa	2009			2010			2011			2012		
	Instalada	Realizada	%	Instalada	Previsional	%	Instalada	Previsional	%	Instalada	Previsional	%
Prov. de Maputo	340,320	90,960	27	340,320	118,715	35	59,216	56,979	96	73,960	71,724	97
C.I.M.	78,000	36,000	46	78,000	36,000	46	13,000	13,000	100	16,250	16,250	100
Meadows	106,080	12,000	11	106,080	12,000	11	6,360	4,123	65	6,360	4,123	65
HIGEST	80,640	36,960	46	80,640	55,440	69	1,696	1,696	100	1,696	1,696	100
Crane Feeds	18,000	6,000	33	18,000	12,000	67	4,770	4,770	100	4,770	4,770	100
Prodag (UGC)	57,600	0	0	57,600	3,275	6	10,400	10,400	100	10,400	10,400	100
Prov. de Manica	57,600	19,200	33	57,600	18,550	32	57,600	23,188	40	57,600.00	23,188	40
Abilio Antunes	57,600	19,200	33	57,600	18,550	32	57,600	23,188	40	57,600.00	23,188	40
Prov. de Nampula	11,400	9,600	84	11,400	13,913	122	11,400	17,391	153	11,400	20,866	183
Gett,lda	5,400	3,600	67	5,400	4,638	86	5,400	11,594	215	5,400	13,910	258
Novos Horizontes	6,000	6,000	100	6,000	9,257	155	6,000	5,797	97	6,000	6,956	116
Total	409,320	119,760	29	49,320	151,178	37	453,420.0	222,663.1	49	453,420.0	276,719	61

Fonte: ADAM

Nota: Uma fábrica na provincia de Maputo está fechada UGC

Tabela 10. Capacidade instalada e previsional dos matadouros;

Empresa	2009			2010			2011			2012		
	Instalada 1	Instalada 2	%	Instalada	Previsional	%	Instalada	Previsional	%	Instalada	Previsional	%
Prov. de Maputo	12,720	25,440	2	22,876.80	0	0	32,554	0	0	32,554	0	0
A vimoz	1,440	2,880	2	2,880	-	0	2,880	-	0	2,880	-	0
A vimoc	480	960	2	480	-	0	480	-	0	480	-	0
M ozfarms	2,880	5,760	2	5,760	-	0	5,760	-	0	5,760	-	0
U.G.C	1,920	3,840	2	3,840	-	0	3,840	-	0	3,840	-	0
Havech	240	480	2	240	-	0	240	-	0	240	-	0
Higest	5,760	11,520	2	9,677	-	0	19,354	-	0	19,354	-	0
Prov. de Manica	4,812	12,000	2	9,600	0	0	9,600	0	0	9,600	9,600	0
A. Antunes	3,600	7,200	2	7,200	-	0	7,200	-	0	7,200	7,200	0
M achipanda	480	960	2	480	-	0	480	-	0	480	480	0
M acequesse	240	480	2	240	-	0	240	-	0	240	240	0
Guita	1,680	3,360	2	1,680	-	0	1,680	-	0	1,680	1,680	0
Prov. de Nampula	3,360	6,720	2	6,720	0	0	6,720	0	0	6,720	6,720	1
N. Horizntes	2,160	4,320	2	4,320	-	0	4,320	-	0	4,320	4,320	1
Gett,lda	1,200	2,400	2	2,400	-	0	2,400	-	0	2,400	2,400	1
Prov. Tete	768	1,536	2	768	0	0	768	0	0	768	768	1
A. Paula	768	1,536	2	768	-	0	768	-	0	768	768	1
Total	21,660	45,696	2	39,965	0	0	49,642	0	0	49,642	17,088	1

Fonte: AMA

Análise da competitividade do sector avícola em Moçambique de 2000 à 2009

Tabela 11. Capacidade de Produção dos aviários e incubadoras da província de Maputo;

Aviários e incubadoras	Província de Maputo	Capacidade de produção	Cidade de Maputo	Capacidade de produção	Distrito de Moamba	Capacidade de produção
1	Sr. Israel Matola	50.000	Sr. Paulo Mavume	96.000	Sr. Jaime	2.400
2	Sra. Maria Ubissela	86.400	Sr. Júlio Magaia	120.000	Incub. Do distr.	60.000
3	Sra. Angélica Manjate	12.000	Sr. Alberto Magaia	183.600	Epa Moamba	-
4	Agropecuária Sabatana	360.000	Irvenis – Ugc	1140.000		
5	Sr. Mario Silva	110.400	Aviários Paulucha	-		
6	Sr. Serqueira	72.000				
7	Sr. Karl	564.000				
8	Sr. Luan kloppers	300.000				
TOTAL	8			5		3

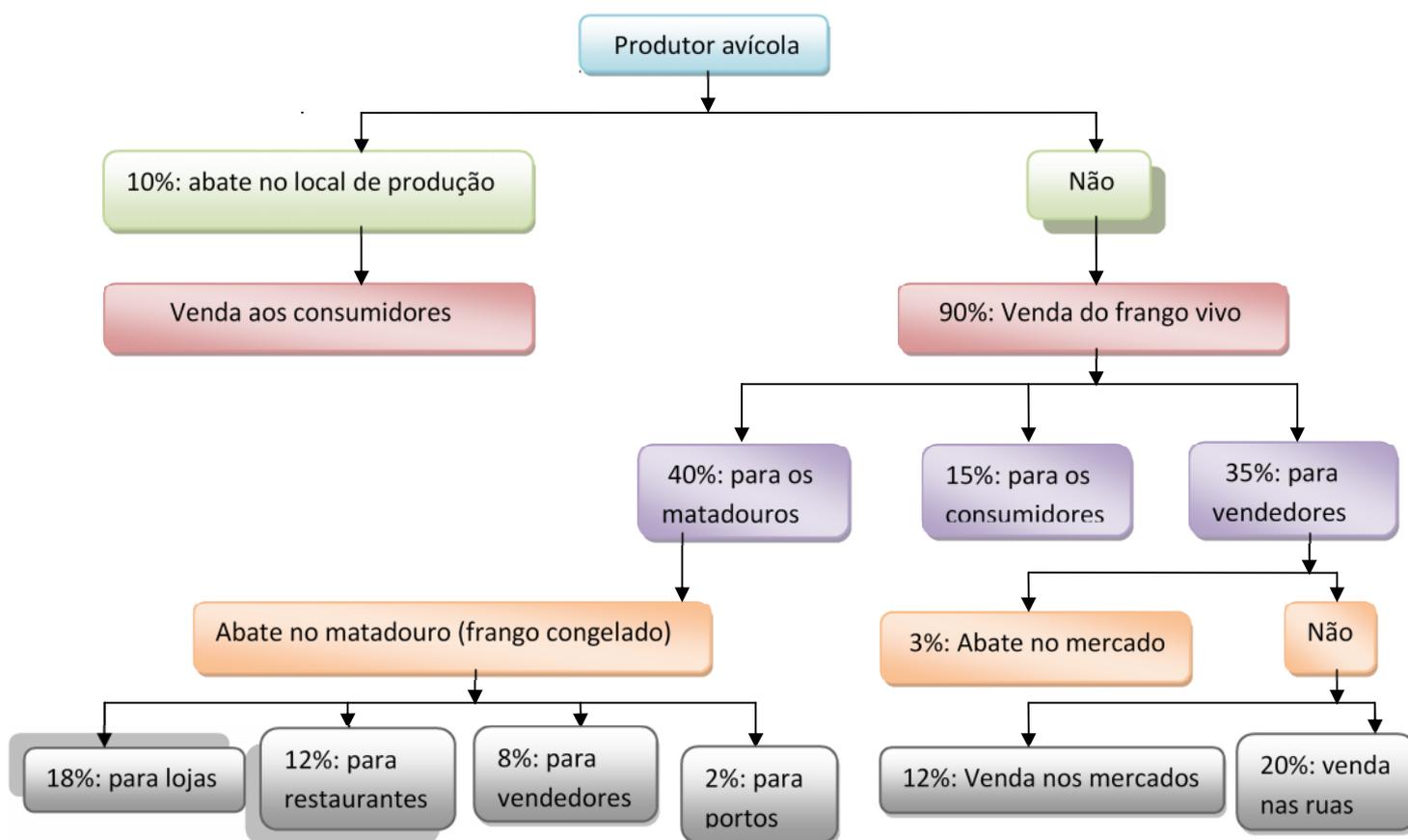
Fonte: AMA

Tabela 12. Produção Mundial de Frangos dos principais produtores de 2000-2006 (em mil toneladas);

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EUA	13.703	14.033	14.467	14.696	15.286	15.869	16.162
China	9.269	9.278	9.558	9.898	9.7	12.2	10.35
Brasil	5.997	6.736	7.517	7.843	8.494	9.2	9.336
UE	7.606	7.883	7.788	7.512	7.627	7.736	7.425
México	1.936	2.067	2.157	2.29	2.389	2.498	2.61
Outros	50.097	52.303	54.155	54.282	55.952	59.092	60.09
Total	88.588	92.3	95.642	96.521	99.488	106.595	105.973

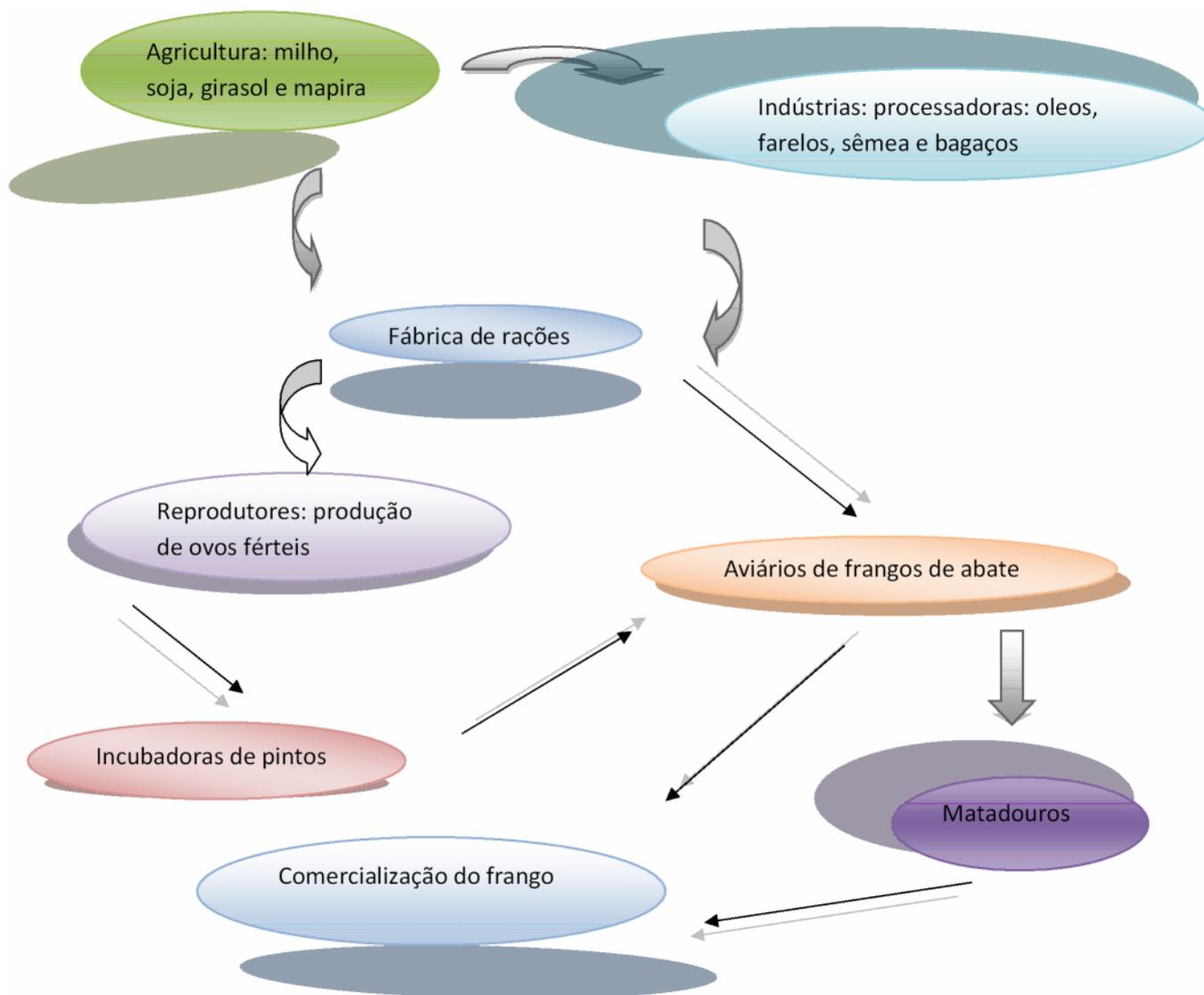
Fonte: Adaptado do relatório da ABEF (2007)

Figura 2. Comercialização do Frango em Moçambique



Fonte: Adaptado do estudo feito pela Dra. Anabela Cambaza da DNSV (MINAG) sobre o mercado de frango vivo

Figura 3. Cadeia de produção de frango



Fonte: CEPAGRI

Tabela 13. Estimativa dos custos do avicultor para a produção do frango vivo em Moçambique (em mts)

CUSTOS	Valor/Mts	Peso no total
Pintos de um dia	19.50	25.83
Mão de obra	7.08	9.38
Racao	29.47	39.03
Energia e água	10.00	13.25
Vacinas	0.07	0.09
Transporte	3.58	4.74
Outros	5.80	7.68
TOTAL	75.50	100.00

Tabela 14. Estimativa dos custos do avicultor para a produção do frango vivo no Brasil (em mts)

Custos	Valor/ Mts	Peso no total
Mão de obra: produção	0.40	11.61
Mão de obra: apanhe	0.99	28.77
Energia, cama, água e outros	0.99	28.77
Depreciação, juros e manutenção	1.00	29.12
Funrural	0.06	1.73
Total	3.45	100

Fonte: Elaborado pela autora com base no estudos de Talamine et al, 2009;

Tabela 15. Custos do frango inteiro congelado Importado no Brasil (em mts)

Custos	Custos unitários	Peso total	no
1 – Frango vivo na propriedade	28.72	51.35	
Ração	21.05	37.63	
Pintos de um dia	4.70	8.40	
Remuneração do produtor	2.71	4.85	
Remuneração da cooperativa filiada e assistencia tecnica	0.26	0.46	
2- Transporte para a indústria	0.75	1.35	
3- Abate e processamento	26.47	47.31	
Quebra de peso e perdas	9.31	16.64	
Mão de obra: Administração, produção e outras	8.99	16.07	
Embalagens, energia, fretes e outras	4.65	8.32	
Capital: Depreciação, juros manutenção	1.50	2.69	
4- Transporte até o porto e embarque	2.01	3.59	
CUSTO TOTAL	55.94	100.00	

Fonte: Elaborado pela autora com base no estudo de Talamine et al, 2009;

Questionário feito aos avicultores

Carro(a) senhor (a)

O presente questionário é um instrumento de pesquisa do trabalho de fim do curso de Kátia Patrícia de Lourenço António Agostinho, referente ao programa de Licenciatura da Universidade Eduardo Mondlane cujo tema é: Análise da competitividade do Sector avícola

nacional, 2000 à 2009. O objectivo do questionário é a recolha de informação sobre o histórico, estrutura organizacional, tecnologias usadas entre outros dados da empresa.

PARTE I: Dados sobre os Histórico da empresa

Nome da instituição _____

Localização _____

Tipo ou dimensão do empreendimento (empresa)

Pequena _____; média _____; grande _____

Número de trabalhadores:

Efectivos: _____

Início da sua actividade nesta região _____

1. Idade da empresa

- a) Menos de 5 anos
- b) 5 à 10 anos
- c) 10 à 20 anos
- d) Acima de 20 anos

2. Qual é a composição do capital da empresa?

- a) Nacional
- b) Estrangeiro
- c) Nacional e estrangeiro
- d) Privado
- e) Público

3. Qual a história de evolução da empresa em termos organizacionais?

4. Qual é o sistema de produção adoptado ao longo do período de actividade, independente, integrado ou cooperado?
 - 4.1. Quando e porque a adopção deste sistema?
5. Qual a avaliação que faz deste sistema de produção?

PARTE II: Produção e comercialização

1. Produção

- 1.1. Qual é capacidade de produção instalada para cada item (ração, ovos para incubação, etc)?
- 1.2. Qual é a tecnologia usada pela empresa? Dependendo da tecnologia usada, qual a relação homem-kapital?
- 1.3. Houve alguma variação da capacidade de produção?
- 1.4. Quais são as linhas de produtos produzidos e comercializados pela empresa?
- 1.5. Quem faz a comercialização, transporte e qual o destino dos produtos?
- 1.6. Quais são os principais clientes da empresa? Qual é o porte de cada cliente (pequeno, medio ou grande)?
- 1.7. Qual é a forma de venda dos produtos?
- 1.8. Venda directa para os supermercados
- 1.9. Venda directa para o consumidor final
- 1.10. Venda para distribuidores
- 1.11. Outras formas
- 1.12. Qual é a remuneração por frango produzido?
- 1.13. A que preço comercializão os frangos? Houve alguma variação dos preços de 2000 à 2009?
- 1.14. Qual é a facilidade de acesso aos canais de distribuição dos produtos ao mercado?

2. Fornecedores

2.1. Quais são as matérias prima usadas no processo de produção? Qual é fonte de matéria-prima?

Fornecedores locais ___; produção interna ___; importação ___

2.2. Se produz matéria-prima, porque adoptou este sistema?

2.3. Se fornecedores, quantos fornecedores tem? _____

2.4. Tipo de fornecedores e quais:

Empresas nacionais ___; empresas estrangeiras _____

2.5. Tem algum contrato com fornecedores?

2.6. Qual é mecanismo de compra da matéria-prima?

2.7. O preço da matéria-prima varia muito?

2.8. Tem alguma cota de importação?

2.9. Quais são as taxa a que estão sujeitos os produtos importados?

2.10. Quais são as exigências no processo de importação para garantir que tenham um produto final de qualidade?

2.11. Quais são as matérias-primas que impactam mais no custo do produto?

2.12. As matérias-primas são diferentes de acordo com os diferentes fornecedores?

2.13. Quais são os concorrentes da empresa? Quais os pontos fortes e fracos em relação eles?

3. Infraestruturas

3.1. Pode estimar o valor de toda estrutura incluindo instalações e equipamentos, utilizada na produção em meticais?

3.2. Qual o tamanho de toda propriedade em hectares?

3.3. Qual é o tamanho dos galpões em uso?

3.4. Quais os equipamentos usados nos galpões?

3.5. Quais foram os recursos usados na construção destes, recursos próprios, financiamento público, ou recurso de terceiros?

3.6. Caso haja uma combinação dos recursos, pode dizer qual a percentagem de cada?

4. Custos de produção

- 4.1. Qual são os custos que incorre na produção (para ração, ovos, etc)? (Muito importante).

PARTE III: Empresas com integrados

1. Qual é o porte do integrado?
 - a) Pequeno
 - b) Médio
 - c) Grande
2. Qual é a tecnologia usada pelo integrado? Porquê?
3. Qual mão de obra usada? Membros de família ou trabalhadores assaliariados? Quantos?
4. Qual é a distância dos integrados das integradoras?
5. Qual a situação das vias de acesso?
6. Os meios de transporte são próprios ou de terceiros?

PARTE IV: Desenvolvimento tecnológico e ambiente macroeconómico

1. Empresa investe em novas tecnologias? Realiza
2. Qual foi a última vez que o fez, e que mudanças foram adoptadas?
3. A empresa investe na formação dos recursos humanos?
4. Tem contabilidade organizada? Porquê?
5. A empresa realiza planeamento estratégico? Porque?
6. Investe em propaganda? Possui atendimento ao consumidor final?
7. Tem feito investimentos? Em que áreas?
8. Quais são os planos de investimento para o futuro?
9. Como avalia a industria nacional em termos de competitividade? O que têm feito para melhorar a competitividade da empresa?

10. Quais são as estratégias competitivas adoptadas pela empresa?
11. Existe algum tipo de barreiras à entrada para sector avícola?
12. Existe algum tipo de concorrência ou rivalidade entre os avicultores nacionais?
13. Acha que os produtos substitutos da carne de frango (porco, vaca, cabrito) constituem uma ameaça para os avicultores?
14. Os clientes influenciam no preço praticado e qualidade do frango?
15. Como avalia as políticas públicas voltadas para o sector? Existe algum tipo de protecção ou patente aos avicultores por parte do governo?