

CUSTOS: UM FATOR DETERMINANTE PARA A COMPETITIVIDADE NO SETOR AVÍCOLA

Antônio André Cunha Callado

Alexandre Barros Fonseca

Resumo:

O objetivo deste trabalho provoca reflexões sobre o papel da contabilidade de custos na gestão da competitividade dentro do setor avícola nordestino. Essa discussão destaca a importância de tal consideração, como pressuposto obrigatório para a competitividade em qualquer segmento de atividade econômica, de forma efetiva, com as mudanças ocorridas no cenário mundial na última década. Analisa os diversos aspectos relacionados à competitividade, identificamos que a gestão dos se constitui numa ferramenta crucial, dado o grau de concorrência neste setor. A gestão de custos é decisiva no contexto competitivo da atual conjuntura do mercado consumidor. Dentro da perspectiva moderna para a gestão empresarial, o principal papel da gestão rural consiste nas atividades relacionadas ao planejamento, controle, processo decisório e avaliação de resultados. As limitações organizacionais e estruturais impostas aos empreendedores rurais dificulta a tarefa de gerar informações gerenciais que permitam a tomada de decisão, com base em dados consistentes e reais. O conhecimento dos elementos componentes do custo rural é fundamental para a manutenção da competitividade de uma organização. Relatórios periódicos sobre custos proporcionará análises temporais, avaliações e subsidiará planos futuros.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos com Elemento de Suporte da Competitividade*

CUSTOS: UM FATOR DETERMINANTE PARA A COMPETITIVIDADE NO SETOR AVÍCOLA

Antônio André Cunha Callado- Doutorando em Estratégias Empresariais PPGA/UFPB
Mestre em Finanças Empresariais PPGA/UFPB

Alexandre Barros Fonseca- Graduado em Ciências Econômicas UFPE.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

Rua das Graças, 277, apto.602, Bairro das Graças, Recife - Pernambuco. CEP 52.011-200.

Professor Assistente Nível I e Membro do quadro efetivo do DLCH.

RESUMO

O objetivo desta trabalho provocar reflexões sobre o papel da contabilidade de custos na gestão da competitividade dentro do setor avícola nordestino. Essa discussão destaca a importância de tal consideração, como pressuposto obrigatório para a competitividade em qualquer segmento de atividade econômica, de forma efetiva, com as mudanças ocorridas no cenário mundial na última década. Analisa os diversos aspectos relacionados à competitividade, identificamos que a gestão dos se constitui numa ferramenta crucial, dado o grau de concorrência neste setor. A gestão de custos é decisiva no contexto competitivo da atual conjuntura do mercado consumidor. Dentro da perspectiva moderna para a gestão empresarial, o principal papel da gestão rural consiste nas atividades relacionadas ao planejamento, controle, processo decisório e avaliação de resultados. As limitações organizacionais e estruturais impostas aos empreendedores rurais dificulta a tarefa de gerar informações gerenciais que permitam a tomada de decisão, com base em dados consistentes e reais. O conhecimento dos elementos componentes do custo rural é fundamental para a manutenção da competitividade de uma organização. Relatórios periódicos sobre custos proporcionará análises temporais, avaliações e subsidiará planos futuros.

Área temática:

Gestão Estratégica de Custos como Elemento de Suporte da Competitividade

CUSTOS: UM FATOR DETERMINANTE PARA A COMPETITIVIDADE NO SETOR AVÍCOLA

1. INTRODUÇÃO

Os líderes da indústria geralmente gozam de certas vantagens estratégicas para se defenderem de seus principais concorrentes, tais como reputação, economias de escala, aprendizagem acumulada e acesso preferencial a fornecedores ou a canais. Além disso, a maioria deles está comprometida com a sua indústria e possui os recursos para uma retaliação prolongada e prejudicial contra desafiantes.

Uma estratégia ofensiva adotada por um membro de uma indústria consiste em não atacar de imediato com instrumentos que imitam os procedimentos adotados pelo líder, independente dos recursos ou da resistência do desafiante.

Um líder pode evitar a retaliação se a estratégia do desafiante lhe impuser altos custos de resposta, bem como ele também pode fixar preços com base no custo médio e não no custo de entrega de um determinado comprador.

Quaisquer mudanças na cadeia de valores do comprador, quaisquer que sejam as razões, podem sinalizar novas oportunidades para uma diferenciação, novos canais, desenfadamento ou outras oportunidades.

Mudanças na qualidade ou no custo de insumos significativos podem sinalizar a oportunidade para um desafiante obter vantagem de custo através de um novo processo de produção.

2. ALGUNS ASPECTOS SOBRE A AVICULTURA

2.1. A avicultura brasileira no contexto mundial

Em 1994, o Brasil foi o segundo maior exportador mundial em produtos do setor avícola, com aproximadamente 481 mil toneladas com receita de US\$ 600 milhões FOB.

Observamos uma redução das exportações do setor após 1994 foi devido a diversos fatores de ordem interna, dentre os quais podemos destacar:

- O aumento do consumo de frango no mercado doméstico no período do plano real que proporcionou aumento do poder aquisitivo na população de baixa renda;
- Os encargos relativos ao sistema portuário brasileiro com 30% mais caros que os portos dos nossos concorrentes;
- A exportação de impostos, que contraria os procedimentos internacionais que estabelece que os produtos destinados à exportação não devem incorporar impostos em toda a cadeia produtiva;
- A sobrevalorização do Real em relação ao Dólar neste período (aproximadamente 25%) que retirou parte da competitividade brasileira no mercado internacional.

Dentre os fatores externos, podemos destacar os seguintes aspectos:

- As políticas adotadas pelo EUA e pela França de subsidiar pesadamente as

exportações, ao contrário do Brasil.

- As políticas protecionistas praticadas pelos dois países. O produto brasileiro é impedido de entrar nos EUA e na França com alegações de ordem sanitária que não resistem a uma discussão técnica.

O desenvolvimento da avicultura brasileira começou com as exportações, porque a confrontação qualitativa obrigou a indústria a se aperfeiçoar, a se desenvolver tecnologicamente, a aumentar sua produtividade. . No Quadro 1 podemos visualizar o desempenho da avicultura brasileira entre 1991 e 1995.

QUADRO 1 - DESEMPENHO DA AVICULTURA BRASILEIRA (1991 - 1995)

1 - Produção de Pintos de Corte:			
	1000 CABEÇAS		
1993		2122.921	
1994*		2310.079	
1995**		2495.000	
2 - Produção de Carne de Frango:			
	UNIDADE TONELADA		
1993		3143.315	
1994*		3464.118	
1995**		3741.000	
3 - Carne de Frango - Disponibilidade Interna:			
	UNIDADE TONELADA		
	PRODUÇÃO	EXPORTAÇÃO	CONSUMO
1993	3143.315	416.952	2276.363
1994*	3464.118	470.000	2994.118
1995**	3741.000	510.000	3231.000
4 - Produção de Ovos:			
	BILHÃO DE UNIDADES		
1993		12,6	
1994*		13,6	
1995**		14,7	
5 - Distribuição da Produção 1994:			
REGIÕES	PINTOS DE CORTE	PLANTEL DE POEDEIRAS	
	1000 CABEÇAS	1000 CABEÇAS	
SUDESTE	831.628	29.336	
SUL	1152.730	11.782	
CENTRO-OESTE	48.512	4.348	
NORDESTE	237.938	8.858	
NORTE	39.271	1.279	

Fonte: UBA/ASGAV.

Desde meados da década passada, e mais aceleradamente a partir de 1994, as partes de aves vêm sendo exploradas como o grande filão desse comércio, tanto pelo Brasil como pelos outros países vendedores

Ao mesmo tempo em que, mundialmente, observa-se a tendência ao aumento consistente tanto no consumo per capita de carne avícola quanto no número de consumidores do produto, por outro lado essa demanda só poderá ser satisfeita pela oferta oriunda de países que se destaquem na competitividade ante os concorrentes.

No caso, as precondições englobam desde a disponibilidade de grãos para o araçãoamento e a existência de mão-de-obra farta e produtiva, até elementos imprescindíveis

num quadro de competitividade, tais como uma boa infra-estrutura de comunicações e transportes.

2.2. A avicultura no Nordeste

A avicultura, dentro da região Nordeste, representa a segunda atividade do setor primário da economia, quer em termos de mobilização de recursos, em termos de importância econômica ou em termos de ofertadora de proteína a baixos preços. Com a expansão da atividade avícola no país, as empresas de venda de material genético, que inicialmente se instalaram em São Paulo, as associações ampliaram suas áreas geográficas de ação (outros estados do sudeste, estados do sul e do nordeste) a partir da exportação de pintos de um dia para corte com subsequente instalação (em meados da década de 70) de matrizeiros nestas regiões, formalizando as cadeias de integração vertical.

No início da expansão da atividade, a exploração avícola era desenvolvida de forma independente, isto é, os granjeiros adquiriram os insumos de mercado, engordavam as aves e vendiam-nas para um frigorífico.

Na década de 80 a recessão dos mercados interno e externo, ocorre uma readequação forçada da avicultura (consequência da queda das margens de lucro) e as empresas que não obtiveram performance adequada em termos de eficiência, conversão alimentar, sanidade, mortalidade e organização a produção, são eliminadas.

No sistema de integração as integradoras selecionam produtores (em função da infra-estrutura, dos equipamentos e da eficiência) e os obriga a se adequarem aos padrões tecnológicos rigidamente definidos (os produtores que persistem no sistema antigo, passam a ter prejuízos e a subsequentemente a parar suas atividades), remunerando-se de acordo com certas normas de eficiência, previamente definidas e no limite, os exclui da integração.

No Quadro 2, são mostrados os principais aspectos da evolução da avicultura industrial.

QUADRO 2 - EVOLUÇÃO DA AVICULTURA INDUSTRIAL (1980 - 2000)

PARÂMETROS	ONTEM (<80)	HOJE (90)	AMANHÃ (2000)
Produção Aves/m ²	10	12	16
Produção Kg/m ²	18-20	26-30	38-40
Aves/Instalações (1000)	1 a 6	10 a 15	30 a 36
Aves/Homem (1000)	3	10	30
Lucro-Líquido (ave-cent)	30	15	5
Empresa/Avic.	1000	100	10
Consumo/Kg “per capita”	8	20	30
Custo Prod. (R\$) Kg/abatido	2,5	1,0	0,70

Fonte: Ideal, Ind. Alimentos S/A., 1996.

Nesse quadro de crescimento dos indicadores de evolução tem-se também a expectativa de decréscimo do custo de produção por quilograma de ave abatida no final do século: de modo que, embora tendo-se um decréscimo na margem, o lucro líquido subsista a fim de motivar investimentos na atividade.

Relativamente a rentabilidade, entretanto, é que se verifica a pior performance da atividade. Tomando-se os preços médios da carne de frango no período 1974 - 1994 tem-se que os preços declinaram sensivelmente, em relação a 1974, ano base., ocasionando ao longo

da história da avicultura do país, algumas falências por um lado e alguns saltos positivos de rentabilidade por outro.

A atividade avícola do nordeste se configura como de significativa importância econômica, em termos de participação do PIB (acima de 2%) e de faturamento anual (acima de R\$ 1,0 bilhão), assim como mobilizar cerca de 300 mil empregos diretos e indiretos no setor. No que se refere a avicultura de postura, a importância econômica é igual ou superior a de avicultura de corte. Em recente pesquisa verificou-se que 79,1% das pessoas que consomem ovos, estão localizados nas classes de renda mais baixas, maior contingente da população nordestina.

Trabalhando em um cenário econômico bastante complexo, as empresas do setor avícola são forçadas a implantar sistemas de controle dinâmicos, para prover informações rápidas e precisas, fazendo face à acirrada competição e disseminação de novas técnicas que, requerem mudanças em suas estratégias, bem como em suas estruturas organizacionais.

3. ESCOPO DECISÓRIO PARA A COMPETITIVIDADE

Na avicultura podemos classificar os centros de decisão em três grandes grupos de fatores, que são os fatores relacionados aos insumos, os fatores relacionados aos produtos e os fatores relacionados ao mercado.

Indiferente da atividade avícola visar a produção de carne e/ou a produção de ovos, a principal relação que se estabelece no complexo entre os produtores e os fornecedores de insumos.

A avicultura nordestina, se utiliza de insumos provenientes do sudeste, centro-oeste e sul do Brasil, embora utilize também algumas matérias-primas produzidas na região. Ressalta-se, que em face de a maioria dos produtores do nordeste operarem em sistema de integração ou de vinculação a cooperativas ou associação, o problema da obtenção dos insumos para o processo produtivo convergem para, mediante contratos formais, a fornecer aos integrados, associados ou cooperados, os insumos na quantidade necessária e em época oportuna.

Nos últimos 12 (doze) meses, com as quedas dos estoques internacionais, principalmente dos EE.UU, e da safra brasileira em 14%, os preços do milho e da soja tiveram aumentos de 72% e 25% respectivamente, elevando, o custo da produção de aves e ovos.

É importante ressaltar a importância econômica e social da avicultura para a região Nordeste, onde o quadro de dependência em relação a maioria dos insumos é preocupante. Este fato funciona também como catalizador das desigualdades regionais, vez que se materializa significativa transferência de renda da região nordeste pobre, para as regiões mais bem desenvolvidas do país, pois o Nordeste só tem produzido, em média, 68% das necessidades da avicultura e 89,5% da sua demanda total.

Considera-se que alguns equipamentos (comedouros) utilizados provocam perdas de ração, para uma avicultura que busca a competitividade. Este fato é preocupante, conforme relatos dos produtores, onde a tecnologia em uso é de alto custo, o que diminui a lucratividade da exploração.

A inexistência de um parque industrial avícola no nordeste, constitui-se também em um fato extremamente desvantajoso, impedindo qualquer competitividade da região em relação ao sudeste.

A insuficiência da produção de milho e soja no nordeste acarreta acréscimo no custo de produção da avicultura regional de aproximadamente 30% em relação aos estados do sul/centro-oeste, considerados os maiores produtores de grãos.

A principal vantagem comparativa da avicultura nordestina, em relação a outras áreas de produção, diz respeito ao clima, que sendo praticamente estável durante as estações bem definidas, facilita o manejo animal, não necessitando de aquecimento como ocorre nas regiões sul e sudeste do país. Proximidade dos mercados potenciais da África e do Caribe, além do mercado Europeu.

Tem como desvantagem a oferta de insumos, que quase a totalidade dos insumos provém do sul, sudeste e centro-oeste, que faz com que eleve o custo de produção.

A fragilidade da estrutura portuária dificulta a importação de grãos. A falta de abatedouros industriais, assim como a ausência de apoio dos órgãos oficiais é, também, fator de estrangulamento. Além da falta de política de incentivo a produção, como crédito a juros subsidiários, política fiscal e cambial menos penalizadora.

Os avicultores estabelecidos nos estados de Pernambuco, Paraíba, Alagoas, Sergipe, Ceará, Piauí e Maranhão importam praticamente a totalidade do que é consumido como matéria-prima para ração das aves, com exceção do estado da Bahia, que possui barreiras como grande pólo produtor de grãos.

Outros problemas que acarreta a elevação dos custos de produção do frango de corte, e perdas no processo produtivo, como: as falhas no manejo, problemas ambientais, mau aquecimento dos pintos, instalações deficientes, problemas sanitários, etc.

A atividade avícola não se caracteriza como comprometedora do equilíbrio ambiental. Sua forma de exploração gera resíduos recicláveis e, pelo contrário, o principal resíduo, a cama de galinheiro, além de ser usada na alimentação de suínos e bovinos, se caracteriza como excelente fonte primária de matéria orgânica da recuperação dos solos desgastados do nordeste.

Verifica-se a fragilidade na avicultura do nordeste onde enquanto os competidores do sul e sudeste procuraram se aperfeiçoar e desenvolver o segmento do complexo no pós-produção, o nordeste tem massificado a oferta de produtos in natura.

O beneficiamento e a industrialização da produção avícola é ainda insuficiente no nordeste, muito embora as lojas das grandes cadeias de supermercados instaladas na região registrem os maiores volumes de vendas em relação aos frangos congelados na forma de cortes nobres, que na forma de congelados ou refrigerados.

As perdas dos produtos avícolas estão associadas a má conservação pós-colheita (frango resfriado e ovos) e a perda de peso dos frangos vivos, quando não devidamente alimentados nos locais de comercialização.

A liderança do subsistema comercialização de produtos avícolas na região, diz respeito em relação a comercialização de francos, aos abatedouros, em seguida, os supermercados. Com relação ao comércio de ovos, a dominância é dos supermercados, vindo em seguida os pequenos comerciantes.

Em relação a adequação do produto as exigências dos consumidores verificou-se que não existe entraves a comercialização dos produtos à luz da qualidade. Referências são feitas

a ausência do padrão, peso e tamanho, seja dos frangos, seja dos ovos.

Tem-se conforme mencionada no nordeste mercado com oferta escassa, de produtos oriundos da região, no que tange a produtos industrializados para as faixas de renda mais baixas. Um mercado potencial é a introdução da carne e do ovo na merenda escolar do nordeste, bem como a formalização do produto na composição da cesta básica.

4. DETERMINANTES DO AUMENTO DA COMPETITIVIDADE

Um ataque vitorioso exige três condições básicas:

- Uma vantagem competitiva sustentável através do uso do custo ou na diferenciação se a vantagem for um baixo custo, a empresa pode reduzir o preço para ganhar posição ou obter margens mais altas com os preços médios reinvestindo no desenvolvimento de tecnologia ou no marketing;
- Uma proximidade com outras atividades pertencentes a outras indústrias, onde um desafiante precisa dispor de fórmula neutralizadora;
- Algum impedimento para a retaliação, onde o desafiante precisa contar com algum meio para abrandar a retaliação do líder.

O líder de uma indústria compromete diretamente sua competitividade quando encontra-se numa situação intermediária e relação à suas vantagens baseadas em seus custos ou na diferenciação de seus produtos.

Geralmente, um desafiante deve procurar encontrar uma estratégia diferente para neutralizar as vantagens naturais do líder e reconhecer ou criar impedimentos para a retaliação do líder. Os três caminhos são reconfiguração, redefinição ou mero desembolso de preferência que atuem em conjunto.

Desses três aspectos mencionados, devemos considerar especial atenção para a reconfiguração da cadeia de valores, que deve ser sustentável contra imitações, observamos que quanto maior o número de atividades de valor a ser reconfiguradas, maior a possibilidade de vantagem competitiva do desafiante em relação ao líder ser sustentável.

As empresas líderes buscam o fortalecimento de suas qualidades, a modernização e ampliação das unidades produtivas, a exploração de novos mercados, a integração de suas diversas etapas produtivas, bem como sua experiência na industrialização.

QUADRO 3 - ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Setor econômico	Fortalecer a competitividade	Fortalecer a estratégia	Ciclos de Vida dos Produtos
Comercial	Diferenciação	Especialização	Lançamento
Industrial	Custos	Diversificação	Crescimento
Pesquisa		Integração Vertical	Maturidade
Financeira			Declínio

FONTE: Adaptado de Mauget & Hamon, 1994

A busca da competitividade em função dos custos deve observar os seguintes aspectos:

- Preços mais baixos que a concorrência;
- Automação e integração vertical de seu processo produtivo;
- Pesquisa e desenvolvimento de novos processos;
- Subcontratação de processos (sem perda de qualidade do produto final);
- Padronização;
- Especialização funcional;
- Poder de negociação com seus principais Stakeholders;e
- Controle rigoroso sobre seus custos.

Um sistema eficaz de monitoramento dos custos direcionado para o setor avícola deve estar baseado nos seguintes aspectos:

- Formalização e rotinas definidas;
- Orientado para o controle das operações;
- Ênfase na eficiência;
- Fornecer indicadores quantitativos financeiros e da produção;e
- Analisar os desvios ocorridos.

5. RESTIÇÕES AO AUMENTO DA COMPETITIVIDADE

Podemos identificar alguns pontos que inibem o crescimento da competitividade para empresas do setor avícola.

Dentre estes pontos podemos destacar:

- Escassez de recursos financeiros;
- Baixa qualificação de seus recursos humanos;
- Baixos índices de fatores tecnológicos;e
- Precariedade em relação à estrutura para a comercialização de seus produtos.

A nível internacional têm-se a continuidade do crescimento dos países industrializados, porém, com taxas limitadas a 3% com maior mobilidade dos investimentos dos países ricos para os países em desenvolvimento, visando ampliação do seu mercado, consolidando-se, a

política de globalização e fortalecimento dos blocos econômicos.

Ressalta-se, eu alguns indicadores (principalmente tecnológicos, entre eles, o peso vivo, idade de abate, conversão alimentar, percentual de mortalidade, ganho médio diário, índice de eficiência produtiva entre outros), apontam para reversibilidade das adversidades por que passa a avicultura, a tendência de crescimento populacional para o início do novo milênio, conjugada a tendência de, rentabilidade e competitividade, em relação aos outros centros de oferta de produtos avícolas, face a possibilidade de produção de milho na região.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desempenho de um sistema de controle de custos deve realizar-se em função da estratégia competitiva escolhida pela empresa. Deste modo, uma estratégia que se baseia na busca da competitividade através de menores preços (estratégia centrada em liderança de custos), demandará um esforço maior sobre o controle dos custos de produção e comercialização.

Num segundo aspecto relevante, podemos destacar o que se pode fazer referência a empresas de alta tecnologia, onde são centrados os esforços para o aumento produtividade. Assim, a contabilização dos custos operacionais será projetada de maneira diferente, buscando avaliar o impacto destas novas tecnologias dentro do comportamento dos custos obtidos, segundo as características desta estratégia empresarial.

O planejamento financeiro anual deve estar integrado com a estratégia a longo prazo. Isto permite que os orçamentos anuais sejam um reflexo da estratégia e permitam orientar tanto a atuação dos centros de responsabilidade não somente com critérios a curto prazo mas também a longo prazo, como a avaliação da atuação dos diferentes atores.

7. BIBLIOGRAFIA

- ABIA. A indústria de carne de frango no Brasil. São Paulo, IPEA. 1991 (Pesquisando MERCOSUL: Base de Dados da Integração Agrícola e Agroindustrial - IPEA/PNUD/BRA 91/94).
- ARAÚJO, P. C. de. "O crédito agrícola e suas implicações" In: MELLO, F. H. de (Coord.). Fórum Cargill de Debates. "O futuro agrícola brasileiro". Campinas/Fundação Cargill, 1994 (pp. 69-76).
- DAVIS, John. & GOLDBERG, Ray A. A concept of agribusiness Boston/Harvard University, 1957.
- FERNANDES, Moacir Saraiva. Diagnóstico de competitividade agropecuária e agroindustrial a nível do MERCOSUL: aves e ovos. Brasília/BID-ATN/SF, 1993.
- GUIMARÃES, Alberto Passos. A crise agrária. Rio de Janeiro, Paz e Terra. 1979.
- LIMA, M. A. A. Mudança Tecnológica. Organização Industrial e Expansão da Produção de Frangos de Corte no Brasil. São Paulo, USP/FEA, 1984. (Dissertação de Mestrado).
- MAUGET, R. & HAMON, C., Le partenariat entre les cooperatives agricoles et les entreprises non cooperatives. Economie & Gestion AgroAlimentaire, n. 31, 1994.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO. Política para o Ano Agrícola 96/97. Brasília, MAA, 1996.

SAUKAS, Tomoe Noda. Estudos sobre o negócio avícola do Nordeste. Recife, s.n.t. 1996.
ZYLBERSZTAIN, Decio. Agribusiness: conceito, dimensões e tendências. In: FAGUNDES, Maria Helena (Orga.). Políticas agrícolas e o comércio mundial. Brasília, IPEA, 1994 (cap. X).